

**Processos de Expatriação na Gestão Internacional de
Recursos Humanos (GIRH): Fatores que influenciam a
performance dos expatriados.**

João Pedro Pinho Brandão

**Dissertação de Mestrado de Economia e Gestão Internacional em Gestão Internacional
de Recursos Humanos**

Orientação:

Professora Doutora Maria da Conceição Pereira Ramos

Julho de 2012

Nota Biográfica

João Pedro Pinho Brandão, nascido a 24 de Dezembro de 1982 em Arouca, efectuou todo o seu percurso pré-universitário em Arouca – distrito de Aveiro.

Em 2000 ingressou na Faculdade de Economia do Porto onde se licenciou em Economia no ano letivo de 2005/06.

Em Novembro de 2005, ainda no decurso da licenciatura, efectuou estágio de seis meses na Sonae Sierra no Departamento de Auditoria Interna. Posteriormente, efectuou estágio profissional com duração de nove meses na Lactogal, S.A. ligado à implementação do software - ERP (*“Enterprise Resources Planning”*) SAP.

Findo este período, entrou para os quadros de uma empresa privada do setor da construção e obras públicas onde desenvolveu actividade durante aproximadamente dois anos e meio. Desempenhou funções em diferentes áreas da empresa, desde a área financeira, passando pela auditoria, controlo de gestão e gestão de projectos internacionais.

Desde Agosto de 2009 desempenha funções na área de Mercados de Expansão do Grupo AutoSueco, coordenando e acompanhando projetos levados a cabo em diversas áreas geográficas, tais como: Cuba, Brasil, Quénia, Tanzânia, Namíbia, Botswana e África do Sul.

Quatro anos depois de ter deixado a Faculdade de Economia do Porto, nela reingressou para a frequência do Mestrado em Economia e Gestão Internacional que se conclui com a elaboração desta dissertação. Este Mestrado surgiu como uma oportunidade para aprofundar os conhecimentos dentro da área internacional onde está inserido.

Agradecimentos

Com a elaboração desta dissertação termina mais uma etapa da minha formação académica. Não a teria conseguido completar sem a ajuda de um conjunto de pessoas às quais devo agradecer.

Em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Doutora Maria da Conceição Pereira Ramos, pelo apoio dado, que foi extremamente útil para conseguir levar a bom porto esta dissertação.

Não posso deixar de agradecer a todas as pessoas que se disponibilizaram a responder ao inquérito aplicado, bem como às empresas que me apoiaram na divulgação do inquérito junto dos seus colaboradores expatriados. Essas empresas foram: o Grupo AutoSueco, a Galp e a Unicer.

Gostaria ainda de deixar um particular agradecimento ao Dr. Pedro Pinto e Eng.º Jorge Guimarães, minhas chefias no Grupo AutoSueco, que sempre me apoiaram e encorajaram a abraçar este desafio dadas as dificuldades de compatibilizar a vida de estudante com a vida de trabalhador, que no meu caso acarreta saídas frequentes do país.

O mesmo agradecimento gostaria de deixar ao departamento de recursos humanos do Grupo AutoSueco, concretamente à Dr.ª Joana Roda, Dr.ª Carla Teixeira e Berta Barbosa pelo apoio prestado, bem como à gerência do Grupo AutoSueco, pela decisão de co-financiar as propinas do meu mestrado.

A todos os meus colegas mestrandos com os quais partilhei estes últimos dois anos e com os quais interagi de diversas formas, gostaria também de deixar uma palavra de apreço.

A todos o meu muito obrigado!

Resumo

Atualmente, a temática em torno da gestão internacional de recursos humanos e dos crescentes movimentos migratórios e de expatriação é de grande relevância para os gestores. O sucesso dos processos de expatriação, condicionado por uma multiplicidade de fatores, é fulcral para o sucesso das empresas multinacionais.

Posto isto, o objetivo deste trabalho será compreender em que medida as condicionantes do processo de expatriação afetam o desempenho do expatriado quando colocado nas empresas subsidiárias nas quais está destacado. Ou seja, pretende-se perceber em que medida é que a performance dos expatriados depende da forma como estes se ajustam, sob diferentes perspectivas e condicionantes, à realidade sociocultural do país de acolhimento.

Para responder a estas questões, para além da revisão de literatura, desenvolveu-se um questionário dirigido a indivíduos expatriados, contendo questões que procuraram explorar as várias dimensões do ajustamento intercultural e da performance do expatriado. Adicionalmente, foram recolhidas algumas informações qualitativas, através de contactos com expatriados, a partir das quais se tentarão recolher pistas adicionais sobre os fatores que influenciam o ajustamento intercultural e a performance dos expatriados.

Palavras-chave: Ajustamento intercultural; Gestão internacional dos recursos humanos; Performance dos expatriados.

Abstract

Nowadays, the discussion about human resources international management and the growing migration and expatriation movements has great importance for managers. The success of the expatriation processes depends on a multiplicity of factors and is nuclear for the performance of multinational companies.

Therefore, the purpose of this dissertation is to understand how the conditionings of the expatriation processes can affect the performance of the expatriated individuals when located abroad in subsidiaries of the mother company. That means that we want to try to understand in which measure the expatriates performance depends on the way how the expatriates adjust themselves, under several perspectives, to the socio and cultural environment of the destination country.

To answer these questions, besides the literature review presented in the next pages, it was developed and applied a survey to expatriated individuals, containing questions regarding to explore the several dimensions of intercultural adjustment and performance of these individuals. It was also collected qualitative information in order to get additional clues about the factors that have power over intercultural adjustment and performance of expatriates.

Key-words: Intercultural adjustment; Human resources international management; Expatriated performance.

Índice

Nota Biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
1 - Introdução.....	1
2 - Revisão de literatura.....	2
2.1 - Pertinência e atualidade da problemática	8
2.2 - Tecido empresarial português – Cultura organizacional	11
2.3 - Explicitação de conceitos	13
a) Definição de expatriado	13
b) Definição de ajustamento intercultural	16
c) Definição de performance	18
3 - Metodologia.....	22
3.1 - Construção e aplicação do inquérito por questionário	25
4 - Análise dos resultados obtidos.....	28
4.1 - Estatística descritiva	29
4.2 - Relações entre variáveis	72
4.3 - Principais correlações estatisticamente significativas	77
4.4 - Modelos lineares	84
4.5 - Contributos da análise qualitativa	91
5 - Limitações da análise e pistas para pesquisas futuras.....	96
6 - Conclusões.....	98
7 - Referências Bibliográficas.....	101
8 - Anexos.....	106
Anexo 1 – Questionário.....	106
Anexo 2 – Lista de empresas contatadas	108
Anexo 3 – E-Mail enviado aos inquiridos	109
Anexo 4 – Coeficientes de Correlação entre as variáveis.....	110
Anexo 5 – Tabela de Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).....	116
Anexo 6 – Tabela de variáveis utilizadas	119
Anexo 7 – Testes de normalidade das variáveis.....	120

Índice de Figuras

Figura 1 - Curva em U de Black	3
Figura 2 – Possíveis movimentos de expatriados	9
Figura 3 – Frequência (em percentagem) da duração das expatriações entre 1997-2007.....	14
Figura 4 – Fatores que influenciam a performance dos expatriados.....	19
Figura 5 – Metodologia aplicada	22
Figura 6 – Idade dos inquiridos (por intervalos).....	29
Figura 7 – Distribuição dos inquiridos por país de acolhimento	30
Figura 8 – Distribuição dos inquiridos por estado civil e comparação com idade.....	31
Figura 9 – Distribuição dos inquiridos por função e comparação com idade	33
Figura 10 – Distribuição dos inquiridos por habilitações e comparação com função exercida	34
Figura 11 - Distribuição dos inquiridos por duração do seu projeto de expatriação.....	36
Figura 12 – Distribuição dos inquiridos por nível de IDH.....	37
Figura 13 – IDH dos países de acolhimento da amostra.....	38
Figura 14 – Distribuição dos inquiridos por espírito de mobilidade.....	39
Figura 15 – Distribuição dos inquiridos - Importância da presença do agregado familiar	40
Figura 16 – Distribuição dos inquiridos - Efetividade da presença do agregado familiar	41
Figura 17 – Efetividade da presença do agregado familiar versus idade	42
Figura 18 – Efetividade da presença do agregado familiar versus função.....	43
Figura 19 – Efetividade da presença do agregado familiar versus estado civil	43
Figura 20 - Experiências de expatriação anteriores à atual.....	44
Figura 21 - Importância das experiências de expatriação anteriores	45
Figura 22 - Aceitação da cultura do país de acolhimento	46
Figura 23 - Aceitação da cultura versus IDH do país de acolhimento.....	47
Figura 24 - Conhecimento da história do país de acolhimento.....	48
Figura 25 - Conhecimento da cultura do país de acolhimento.....	49
Figura 26 - Participação em atividades extra trabalho com expatriados.....	50
Figura 27 - Participação em atividades de lazer com locais	51
Figura 28 - Participação em atividades de lazer com locais versus IDH do país de acolhimento	52
Figura 29- Integração social na comunidade local.....	53
Figura 30 - Integração na comunidade local versus IDH do país de acolhimento.....	54
Figura 31 - Integração linguística no país de acolhimento	55
Figura 32 - Nível de sociabilidade percebido dos indivíduos	56
Figura 33 - Performance dos inquiridos no relacionamento com locais.....	57
Figura 34 - Performance dos inquiridos na transmissão de know-how aos locais.....	58
Figura 35 - Performance dos inquiridos na transmissão das práticas da "casa mãe" aos locais	59

Figura 36 - Performance dos inquiridos na obtenção dos objetivos propostos	60
Figura 37 - Conhecimento dos objectivos do projeto de expatriação	61
Figura 38 - Diferenças culturais do país de origem versus país de acolhimento	62
Figura 39 - Sensação de bem-estar do inquirido	63
Figura 40 - Sensação de bem estar do inquirido versus IDH do país de acolhimento	64
Figura 41 - Importância atribuída ao papel dos gestores de RH	65
Figura 42 - Importância atribuída ao papel das chefias	66
Figura 43 - Importância atribuída às ações de formação prévias à expatriação.....	67
Figura 44 - Adequação da remuneração	68
Figura 45 - Motivação do inquirido pelas funções desempenhadas	69
Figura 46 - Variáveis identificadas como normais	70
Figura 47- Síntese das variáveis	71
Figura 48 - Estado Civil versus performance.....	73
Figura 49 - Nível de ajustamento intercultural versus Tempo de expatriação decorrido.....	76
Figura 50 - Testes de correlação - Performance (média) versus ajustamento intercultural (médio)...	77
Figura 51 - Testes de Correlação - ajustamento intercultural (médio) versus Variáveis de performance - Transmissão das práticas da 'casa-mãe' aos locais	78
Figura 52 - Testes de Correlação - ajustamento intercultural (médio) versus performance - Relacionamento com locais	79
Figura 53 - Testes de Correlação - performance (média) versus ajustamento intercultural - Aceitação da cultura do país de acolhimento.....	80
Figura 54 - Testes de Correlação - performance (média) versus ajustamento intercultural - Conhecimento da história do país de acolhimento.....	81
Figura 55 - Testes de Correlação - performance (média) versus ajustamento intercultural - Integração social na comunidade local	82
Figura 56 - Modelo Linear - Bem-estar versus Var. de ajustamento intercultural.....	85
Figura 57 – Modelo Linear - performance (média) versus Variáveis de ajustamento intercultural ...	86
Figura 58 - Modelo Linear - performance (média) versus Salário e Motivação.....	87
Figura 59 - Modelo Linear - performance (média) versus Selecção de variáveis.....	89

1 - Introdução

A internacionalização de empresas com sede em Portugal constitui uma realidade crescente entre o tecido empresarial português (Brewster e Bennett, 2010; Martins (2011)).

Naturalmente, associados a esta realidade crescente estão um conjunto de fenómenos relacionados com a expatriação de cidadãos portugueses para as mais diversas áreas geográficas (Richardson (2006); Martins (2011)).

Esta crescente internacionalização do tecido empresarial português e consequente expatriação de portugueses serão as premissas essenciais sobre as quais irá recair este trabalho.

O objetivo é explorar a temática da expatriação de cidadãos portugueses que vão trabalhar no estrangeiro em empresas de origem portuguesa. Muito havendo a dizer sobre esta problemática, este trabalho centrar-se-á nas dimensões ajustamento intercultural do expatriado e performance do expatriado.

Deste modo, a questão de partida é tentar explorar a tese de que o ajustamento intercultural condiciona a performance atingida pelo indivíduo expatriado.

Começarei por apresentar a revisão de literatura efetuada, concentrada em diversos autores que têm estudado esta temática da expatriação e que explicitam a forma como têm definido e estudado estes conceitos – ajustamento intercultural e performance. Posteriormente, será apresentado o inquérito aplicado a 54 indivíduos portugueses que são ou foram expatriados.

Os resultados do inquérito serão analisados com particular atenção à distribuição da amostra pelos países de destino, aos indicadores de ajustamento intercultural e aos indicadores de performance (refletidos nas questões colocadas aos indivíduos).

Por fim, tentar-se-á demonstrar que a performance, nas suas várias dimensões, está positivamente relacionada com o ajustamento intercultural atingido por cada expatriado.

Será ainda feita uma análise exploratória no sentido de encontrar outras possíveis relações/condicionantes entre a performance e outros fatores, isto, numa dimensão qualitativa.

2 - Revisão de literatura

Nas últimas décadas, com o fenómeno da globalização e da internacionalização dos recursos humanos, muita foi a literatura/investigação que surgiu na temática dos expatriados (e.g. Black e Mendenhall (1991), Caligiuri (1998), Hechanova (2003), Shaffer (2004) e Takeuchi (2005)).

Por esta razão, como foi já referido, o objetivo deste trabalho será explorar a temática da expatriação de cidadãos portugueses (que vão trabalhar no estrangeiro em empresas de origem portuguesa). A questão de partida será tentar explorar a tese de que o ajustamento intercultural condiciona a performance atingida pelo indivíduo expatriado. Ou seja, quanto melhor ajustado estiver o indivíduo, melhor será a sua performance.

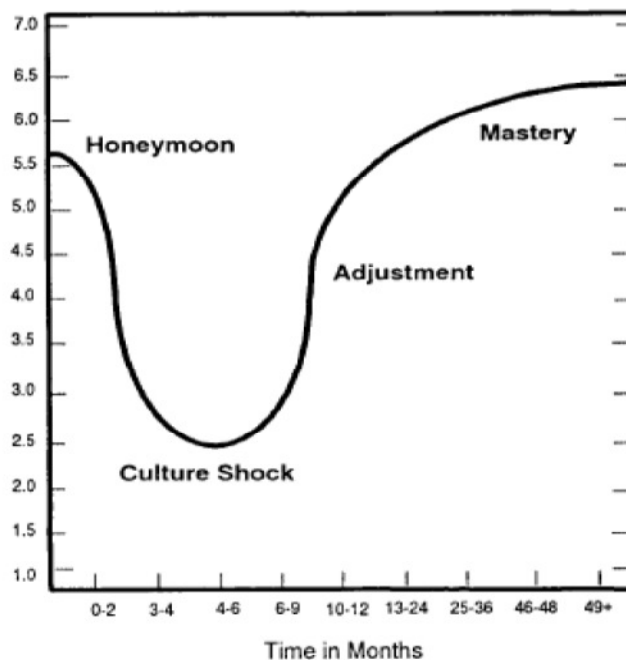
Efetivamente, existe a necessidade das organizações multinacionais terem a capacidade de prever o sucesso dos seus expatriados, dado que, segundo Black e Mendenhall (1991), muitas vezes os expatriados são mal sucedidos. Esses insucessos trazem grandes custos às empresas, muitos deles difíceis de mensurar, uma vez que o insucesso de um expatriado pode comprometer o futuro de uma empresa num determinado país/mercado.

Uma constatação da literatura que estuda a temática do ajustamento intercultural (e.g. Black e Stephens (1989), Tucker *et al.* (2004)) é que expatriados que não se ajustem bem ao país de acolhimento não terão boas performances. Por essa razão, procurar-se-á apresentar uma revisão de literatura que explore e relacione a temática do ajustamento intercultural com a performance dos expatriados.

Um dos primeiros estudos a abordar estas temáticas foi efetuado por Lysgaard (1955), que apresentou a hipótese da curva em U da seguinte forma: “*O ajustamento intercultural é um processo que ocorre ao longo do tempo e que tende a seguir uma curva com formato em U*” (p.51), o que significa que o ajustamento intercultural tende a ser percebido como algo fácil de se conseguir no início, seguindo-se depois uma crise em que o expatriado se sente menos ajustado, só e infeliz. Por fim, o expatriado volta a sentir-se novamente melhor e ajustado sendo a partir daí crescente, mas tendendo para a estabilização, o seu grau de integração na cultura do país de acolhimento.

Também as análises de Black *et al.* (1991) eram assentes nesta lógica conceptual, admitindo que os processos de expatriação seguiriam diferentes fases, formando uma curva em U, como se segue:

Figura 1 - Curva em U de Black



Fonte: Heidi e Olivier (2011), p.6

Fases reconhecidas em Black *et al.* (1991) citados em Heidi e Olivier (2011: p. 6):

Lua-de-mel – Fascínio pela cultura desconhecida, não havendo ainda a percepção de que os hábitos socioculturais do indivíduo não se enquadram na cultura do país de acolhimento;

Choque cultural – Surge frustração e porventura hostilidade da cultura local face aos seus comportamentos. O expatriado percebe que os seus hábitos estão muito longe daqueles que são prática habitual naquela cultura;

Ajustamento intercultural progressivo – O indivíduo apreende novos comportamentos, hábitos e costumes que se adaptam à cultura local;

Fase de estabilidade – Após algum tempo (cerca de 12 meses), a necessidade de ajustamento intercultural começa a ter menos expressão, entrando-se numa fase de estabilidade. No entanto, ainda há grande discussão sobre o que se pode passar de seguida (cf. Takeuchi *et al.*, 2002). Refira-se a este propósito que Black *et al.* (1991) verificaram poder haver curvas que não sigam exatamente a forma em U e com comportamentos erróneos, sobretudo nesta última fase.

No seguimento destes estudos surgiu o modelo de ajustamento intercultural de Black e Mendenhall (1991), um dos primeiros e mais relevantes estudos nesta área de investigação,

segundo Bhaskar-Shrinivas (2005). É o estudo mais citado e que mais influenciou o tratamento teórico das experiências de expatriação. Na mesma época, início da década de 90 do século XX, Black e Gregersen (1991), introduziram uma medida concreta para o ajustamento intercultural, definindo-o como “o grau de conforto psicológico de um indivíduo com os vários aspectos da cultura do país recetor” (p. 463). Black e Mendenhall (1991), bem como Black e Gregersen (1991), ao concetualizarem deste modo as suas análises, concluíram que o ajustamento intercultural contém três dimensões relacionadas, mas distintas:

1) *ajustamento intercultural geral* - conforto psicológico relativamente à cultura do país de acolhimento;

2) *ajustamento intercultural laboral* - conforto psicológico relativamente a diferentes formas e padrões de trabalhar;

3) *ajustamento intercultural de interação* - conforto psicológico no que respeita à forma de comunicação entre indivíduos na cultura do país de acolhimento e à forma como acolhe os expatriados.

Desde então, muitos estudos têm seguido estas três dimensões de ajustamento intercultural distintas. Nesta base de análise, considerando as três dimensões (geral, laboral e interação), houve duas grandes meta análises efetuadas (Bhaskar-Shrinivas, 2005 e Hechanova *et al.*, 2003). A análise efetuada por Bhaskar-Shrinivas, mais recente, define as seguintes variáveis antecedentes à expatriação como potencialmente importantes: *Antecipação; Indivíduo; Emprego; Organização; Atividade fora do trabalho.*

Do ponto de vista da *Antecipação*, as conclusões do estudo permitem afirmar que o conhecimento de outras línguas está positivamente relacionado com a dimensão de ajustamento intercultural interação. Experiências prévias de expatriação estão positivamente correlacionadas com o ajustamento intercultural laboral e de interação, mas não com o geral.

Do ponto de vista do *Indivíduo*, as competências relacionais estão positivamente relacionadas com as três dimensões de ajustamento intercultural. O nível académico está positivamente relacionado com as dimensões geral e laboral e negativamente relacionado com a dimensão interação.

Do ponto de vista do *Emprego*, o período de expatriação e a remuneração, são também fatores positivamente correlacionados com as três dimensões de ajustamento intercultural.

Do ponto de vista da *Organização*, dar formação intercultural aos funcionários, curiosamente, estava negativamente relacionada com as três dimensões do ajustamento intercultural.

Por fim, para a *Atividade fora do trabalho* encontrou-se uma relação positiva entre a facilidade de ajustamento intercultural das esposas e o ajustamento intercultural do expatriado nas três dimensões, tendo-se encontrado também uma relação negativa entre o “grau de novidade” da cultura de origem e as três dimensões do ajustamento intercultural. O grau de novidade da cultura “cultural novelty”, segundo Tung (1981), significa quão diferente é a cultura do país de origem do expatriado face à cultura do país de acolhimento.

Estes e outros estudos acerca deste fenómeno, quer teóricos (cf. Black e Mendenhall, 1991), quer empíricos (cf. Hechanova *et al.*, 2003), têm sido alvo de algumas críticas, tais como: tendem a desvalorizar o papel dos gestores de recursos humanos e colegas de trabalho; tendem a centrar-se demasiado no expatriado em si mesmo, relegando para segundo plano as famílias (cônjuges e filhos).

No entanto, alguns autores, como Shaffer *et al.* (1999), têm dado importância ao papel dos gestores de recursos humanos, supervisores e colegas de trabalho, fatores que têm influência no sucesso da expatriação. Shaffer considera, aliás, que estes atores são elementos chave nos processos de expatriação, defendendo que estudos nesta área devem ser capazes de ter em conta as especificidades dos processos de expatriação, de modo a que gestores de recursos humanos e supervisores saibam qual a melhor estratégia para acompanhar e ajudar os expatriados nas fases mais difíceis de adaptação.

Outros autores, têm dado especial atenção ao fator *família*, tal como Caligiuri (1998) e ao fator *experiências anteriores de expatriação*, tal como Takeuchi *et al.* (2005).

Caligiuri (1998), concluiu que as características das famílias (apoio familiar, comunicação entre os seus membros, capacidade de adaptação) estão correlacionadas positivamente com o bom ajustamento intercultural dos expatriados ao país de acolhimento. Ou seja, o ajustamento intercultural das famílias dos expatriados e as suas características têm impacto na forma como os expatriados se adaptam ao país de acolhimento. Neste trabalho, o autor destaca a importância do bom ajustamento intercultural dos esposos como sendo um dos aspectos mais críticos no sucesso do projeto de expatriação de cada indivíduo e no nível de sucesso/Performance que este pode atingir.

Por essa razão, segundo Caligiuri (1998) “*Os gestores internacionais de recursos humanos, assim como os investigadores, estão particularmente interessados em perceber qual a melhor maneira de prever de que forma determinado indivíduo irá viver, trabalhar e adaptar-se a um país de acolhimento numa situação de expatriação.*” (p. 598)

Também relevantes são as conclusões de Takeuchi *et al.* (2005), indicando que a experiência internacional passada tem impacto nas dimensões geral e laboral de ajustamento intercultural, contribuindo para diminuir a intenção dos expatriados regressarem ao país de origem antes do tempo previsto.

Até ao início da década de 2000, a maior parte dos estudos desenvolvidos adotaram a “*stress perspective*”, baseada nas “*mudanças culturais e psicológicas que ocorrem facilmente através de processos de aprendizagem cultural e aculturação*” (David e Berry, 2006, p. 42).

Só mais recentemente investigadores avaliaram o ajustamento intercultural dos expatriados de diferentes perspectivas, tais como: “*Leader Member Exchange*” (e.g., Kraimer *et al.*, 2001), “*Social interactions with host country nationals*” (Caligiuri, 2000), e “*Social networks*” (Au e Fukuda, 2002).

De acordo com a investigação de Kraimer *et al.*, 2001, as redes sociais são críticas para os expatriados, tendo demonstrado a influência da perspectiva “*Leader member Exchange*” no ajustamento intercultural dos expatriados.

Outra contribuição é a de Shaffer e XiangYang (2004), autores que se basearam na perspectiva das interações sociais, considerando que os processos de expatriação tendem a ser baseados em projetos, sendo atribuída importância a uma diversidade de fatores extra-trabalho (p.e. a família).

Segundo Shaffer e XiangYang (2004), outro conceito a que diversos autores têm recorrido recentemente é o de capital social, uma forma de capital que existe nas relações entre indivíduos (Karner, 2000). Os constituintes do capital social são diversos: recursos sociais, acesso a redes de contatos, estrutura social, etc. Ou seja, o capital social localiza-se nas relações das pessoas dentro de uma rede, sendo um processo complexo e dialético em constante transformação e que resulta das constantes trocas entre os diferentes atores sociais.

Refira-se que Shaffer e XiangYang (2004 p. 2), baseando-se na teoria do capital social, concluíram o seguinte: “*Este modelo de capital social prevê que as redes sociais e o acesso a informação, recursos (oportunidades), confiança e reciprocidade (motivação) e*

competências dos cidadãos locais do país de acolhimento (competências), têm efeitos diretos na performance e ajustamento intercultural dos expatriados.”

Recentemente, segundo Lazarova *et al.* (2010), uma lacuna apontada à investigação efetuada nesta área é que estudos acerca dos processos de ajustamento intercultural em si mesmos têm sido negligenciados. Ou seja, muitos modelos que têm estudado o tema da expatriação são construídos numa base dinâmica e conceptual de ajustamento intercultural que deverá seguir um conjunto de fases, o que poderá não corresponder necessariamente à realidade.

É importante referir também o estudo efetuado por Martins (2011) que incidiu precisamente num estudo qualitativo de um conjunto de portugueses expatriados. De acordo com Martins (2011, pp. 23): *“O processo de ajustamento intercultural é complexo e está dependente de aspectos como as diferenças culturais, económicas e políticas entre os países de origem e de acolhimento, as características individuais e familiares do expatriado”*. Isto significa que o sucesso/insucesso de uma missão internacional depende de fatores que vão muito além das competências técnicas para executar determinado trabalho. Um desses fatores, de extrema importância, é identificado por Martins (2011) e por Rushing e Kleiner (2003) e tem a ver com o ajustamento intercultural das famílias dos expatriados. Segundo estes autores, a qualidade do ajustamento intercultural do núcleo familiar que acompanha o expatriado, explica muitos dos problemas ligados ao regresso antecipado dos expatriados.

O mesmo é afirmado por Lee (2007), que diz que um mau ajustamento intercultural da família se apresenta como o principal fator explicativo no falhanço dos processos de expatriação. Esta análise corrobora, aliás, outros autores e estudos que já referi anteriormente.

2.1 - Pertinência e atualidade da problemática

Esta é sem dúvida uma temática pertinente e que está na ordem do dia, importando realçar que, “*com a transnacionalização do capital e das empresas, a mobilidade do trabalho, a globalização das migrações e o desenvolvimento dos meios de transporte, de comunicação, tecnológicos e de conhecimento, o trabalhador migrante é cada vez mais um cidadão transnacional*” (Ramos, 2008 p.14, citando Portes, 2006 e Castles, 2002). Assim, segundo Ramos (2008), acabam por formar-se comunidades transnacionais baseadas em indivíduos com formas de vida bicéfalas (divididas entre o país de acolhimento e o país de origem, com múltiplas nacionalidades e culturas). Ou seja, são crescentes as situações de cidadãos com cidadanias múltiplas que se integram plenamente no país de acolhimento, bem como são crescentes as situações de existência de comunidades migrantes objeto de discriminação. No âmbito do que se pretende estudar neste trabalho, importa referir que as situações de cidadãos que foram alvo de expatriação, que acabam por adquirir múltiplas nacionalidades e que se envolvem e adquirem direitos e comportamentos dos cidadãos nacionais, são o estado último de um processo de ajustamento intercultural, com múltiplas pertenças, que constitui um dualismo que o expatriado gere de forma consciente.

A pertinência desta temática fica também evidente na forma como a internacionalização influencia as práticas da Gestão de Recursos Humanos, surgindo assim o conceito de *Gestão Internacional de Recursos Humanos* (GIRH).

Durante a década de 90 do século XX houve grande turbulência e complexidade ao nível da internacionalização. A diversidade de fatores competitivos, a globalização e fragmentação dos mercados, a existência de novas formas de alianças estratégicas, etc. são um indicador de que, no futuro, a GIRH será um tema de extrema importância em termos de investigação empírica e teórica.

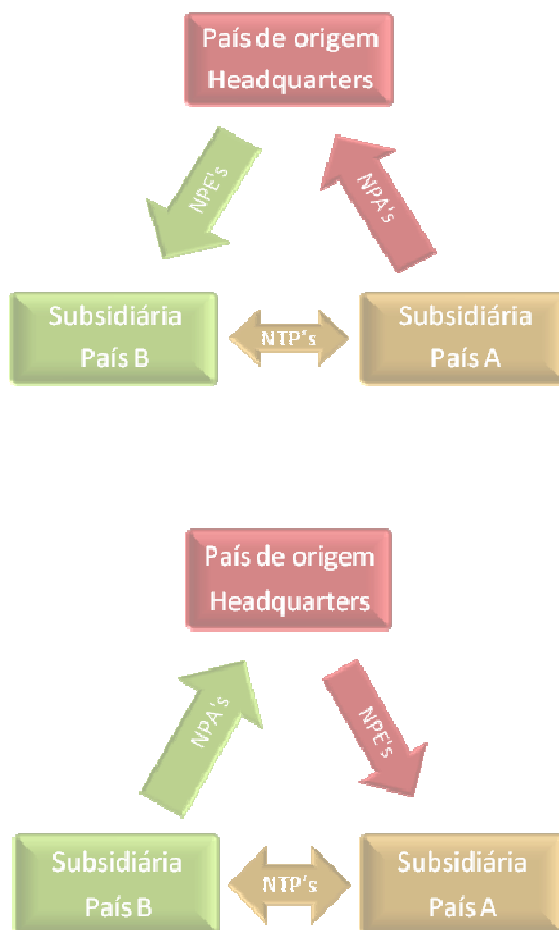
Milliman *et al.* (1991) afirmam que, consoante o ciclo de vida da multinacional (iniciação, crescimento funcional, controle de crescimento e integração estratégica), a GIRH, do ponto de vista das suas dimensões e prioridades, apresentará ênfases diferentes. Por exemplo, na fase de crescimento, são o desenvolvimento e a formalização do departamento de Recursos Humanos, bem como a preocupação com a integração linguística e sociocultural dos funcionários expatriados, as principais prioridades da GIRH.

É também de focar que na realidade atual, as grandes empresas começam a ter vários tipos de expatriados, tendo de gerir e promover uma multiplicidade de ajustamento

interculturais que são necessários. Segundo Collings *et al.* (2009), uma correta combinação entre NPE's (nacionais do país da empresa), NPA's (nacionais do país de acolhimento) e NTP's (nacionais de um terceiro país), terá impacto significativo na capacidade de uma MNE (Empresa Multinacional) obter índices elevados de inovação e integração corporativa. Isto significa, conforme apontado por Lazarova (2006), que as decisões ao nível da GIRH, correspondem frequentemente a escolhas entre NPE's e NPA's, sendo essas escolhas, bem como a compreensão das consequências dessas escolhas, fulcrais para o sucesso da organização.

Em suma, temos os seguintes movimentos possíveis de expatriados:

Figura 2 – Possíveis movimentos de expatriados



Fonte: Adaptado de Collings *et al.* (2009)

Numa lógica mais nacional, focando-nos em Portugal, a pertinência desta temática entronca também, obviamente, no fenómeno crescente da expatriação de portugueses. É de referir que, de acordo com Martins (2011), a forma como decorrem os processos de expatriação de indivíduos portugueses não é independente da cultura organizacional das empresas em que trabalham, nem é independente das características da própria cultura portuguesa.

Segundo Martins (2011, pp. iii), em Portugal, *“a gestão da expatriação encontra-se numa fase incipiente (...) mais do que uma atuação estratégica, as empresas da amostra desenvolvem uma gestão meramente administrativa dos seus expatriados”*. De uma forma global, o estudo desta autora revela que as empresas estudadas se caracterizam por uma gestão informal e pouco focada dos seus expatriados.

Este conjunto de contributos ilustra a importância de estudar esta temática, sobretudo em Portugal, dado que a realidade cultural nacional é bastante díspar relativamente à de outros países (por exemplo Reino Unido ou Estados Unidos da América) que têm sido mais estudados no que toca à temática da expatriação.

2.2 - Tecido empresarial português – Cultura organizacional

De acordo com Martins (2011 pp.197-198), apesar de uma grande parte da literatura sugerir ser necessária a *“formalização de um conjunto de práticas de GRH ao longo de todo o ciclo de expatriação (antes, durante e depois) para promover a retenção de repatriados”*, a verdade é que, junto das empresas portuguesas estudadas tal prática não parece ser muito comum, devido, sobretudo, a uma cultura organizacional baseada na informalidade e confiança existente nos expatriados. A mesma autora realça que *“o papel pouco interventivo do departamento de RH na gestão do processo de expatriação poderá contribuir, também, para a ausência dessa formalização.”*

Quanto às práticas de GRH antes da expatriação, segundo Martins (2011 p. 216), em diferentes áreas do mundo, as práticas de apoio à expatriação diferem significativamente. O(s) critério(s) de seleção subjacente(s) ao processo de recrutamento e seleção é(são), *“na Alemanha, a disponibilidade do candidato para ser expatriado, no Japão, a experiência na empresa e no Reino Unido e EUA a posse de competências técnicas adequadas.”*

No entanto, Martins (2011 p. 217) verificou que nas empresas portuguesas inquiridas, os convites são feitos preferencialmente a *“colaboradores internos, bem conhecidos da administração e sobre os quais se possui boas referências sobre o seu desempenho profissional.”*. Este critério de escolha, contraria muita da literatura amplamente divulgada acerca do assunto, que sugere uma diversidade de critérios de seleção, nomeadamente: *“a valorização de traços de personalidade (autoestima, integridade, segurança, coragem) e competências relacionais relevantes para o sucesso da expatriação (empatia, sociabilidade, cordialidade, consideração, extroversão, orientação não julgadora).”* (Martins, 2011, p. 217)

Posto isto, é fundamental considerarmos a própria cultura portuguesa como fator de contexto relevante nos processos de expatriação, aliás, segundo Cunha e Rego (2008), as práticas de gestão são influenciadas pela cultura do país de origem.

De referir que o modelo do estudo cultural proposto por Hofstede (1980), preconiza o modelo organizacional português baseado numa cultura feminina, com elevada distância ao poder, elevada aversão à incerteza e forte coletivismo.

O coletivismo (Hofstede, 1980, Rego e Cunha, 2009) representa a ligação social entre as pessoas, a realização dos interesses coletivos dos grupos aos quais o indivíduo pertence. Nos países com coletivismo elevado, como Portugal, a lealdade dos indivíduos às

organizações é inquestionável. Nestes países os líderes tendem a promover práticas institucionais que incentivam e recompensam a fidelidade dos trabalhadores à organização em vez de impulsionarem a realização de objetivos individuais.

Quanto à aversão à incerteza, caracterizadora da cultura portuguesa segundo Hofstede (1980), reflete-se no fato da imprevisibilidade ser limitada por um conjunto de normas e regras sociais.

No estudo de Martins (2011, p. 218), *“as especificidades encontradas nas empresas portuguesas inquiridas podem ser, pelo menos parcialmente, explicadas pelas características da cultura portuguesa”*.

Estas características, segundo a autora referem-se a dois traços característicos da cultura portuguesa:

Coletivismo - Os resultados evidenciam que os objetivos pessoais são menos importantes que os organizacionais.

Paternalismo - Relacionado com a ideia de aversão ao risco e segurança no emprego (Martins, 2011, pp. 215-219).

Apesar deste trabalho não se ir centrar nas características da cultura portuguesa, estas são certamente importantes para a compreensão da forma como os indivíduos expatriados de origem portuguesa se adaptam ao país de acolhimento.

2.3 - Explicitação de conceitos

a) Definição de expatriado

De acordo com Tanure *et al.* (2007, p. 176), a expatriação é um instrumento de controlo organizacional utilizado desde os primórdios da civilização. Desde a Roma antiga até aos movimentos de expansão do comércio internacional promovidos pelos europeus em séculos recentes, *“o sucesso da colonização residia na forma como se preparavam representantes de confiança para administrar os territórios conquistados.”*

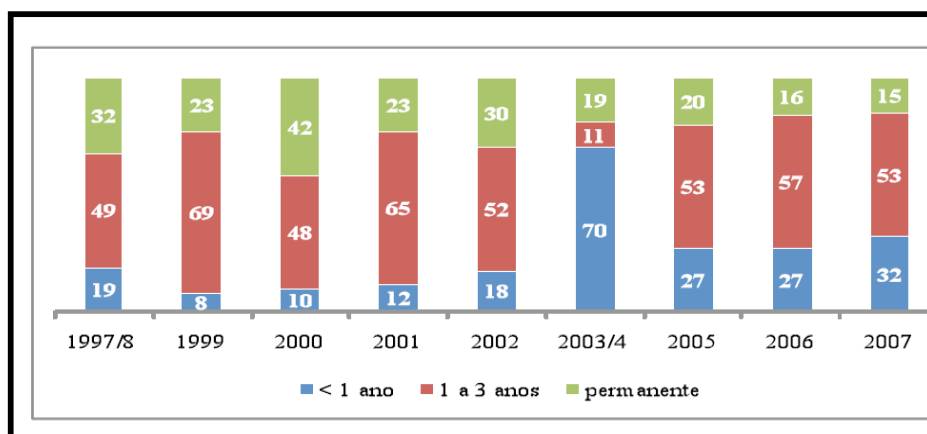
Mais direcionada para a atualidade é a definição de Adler (1984, p. 79), que aponta para a seguinte definição: *“O trabalhador expatriado é um empregado que é enviado para um país estrangeiro numa ocupação de gestão.”*

No entanto, tendencialmente, a definição que aparece com maior frequência nos artigos académicos mais recentes é a desenvolvida por Caligiuri (2000, p. 62), que define expatriado como sendo *“o empregado que é enviado pela empresa mãe para viver e trabalhar noutro país por um período de tempo entre dois a vários anos”*. Esta definição mostra-se mais abrangente que a de Adler (1984), uma vez que não considera somente o gestor, mas qualquer nível de empregado como expatriado.

Segundo Dowling *et al.* (2008, p. 92), os papéis de um expatriado são os seguintes: *Domínio da linguagem local; Controlo e supervisão direta; Agente de socialização e transportador da cultura organizacional; Construção de redes de contatos; Transferência de competências e conhecimentos; Estabelecimento de pontes de contato e influência com os agentes locais*. Estes papéis inerentes à expatriação ajudam a definir, com maior profundidade, o que é ser expatriado, dando grande relevância à importância da criação de *networks*, bem como à transmissão de *Know-how* e *práticas organizacionais*.

Relativamente ao período de duração da expatriação, de acordo com pesquisas da década de 2000 – “Global Relocation Trends”, efetuadas pela Global Relocation Services (GMAC), a frequência de processos de expatriação curtos (com duração inferior a 2 anos) tem aumentado nos últimos anos, conforme se pode verificar no Gráfico seguinte:

Figura 3 – Frequência (em percentagem) da duração das expatriações entre 1997-2007



Fonte: GMAC 2004, 2006 e 2007

Segundo (Bonache 2002, p. 380), no meio organizacional, expatriados são “os empregados que as empresas multinacionais destinam, geralmente em muito boas condições, a viver e trabalhar no estrangeiro”.

Uma definição mais completa foi dada por Aycan e Kanungo (1997, p. 250): expatriados são “empregados de organizações empresariais ou governamentais que são enviados para uma unidade organizacional situada num país distinto do país de origem, para prosseguir objetivos relacionados com a tarefa ou a organização, por um período de tempo pré-determinado, variando entre seis meses e cinco anos”.

Outro autores, como Rego e Cunha (2009), optam pela designação de trabalhadores internacionais para designar todos os indivíduos que são incumbidos de missões internacionais. Nesta perspectiva está inerente a diferenciação destes trabalhadores em diferentes categorias:

Expatriados do país de origem - Trabalhadores do país da sede da empresa que são transferidos para uma filial localizada noutro país;

Expatriados de países terceiros - Trabalhadores que não vêm do país da sede da empresa, mas que desempenham o seu trabalho num país estrangeiro;

Impatriados – Trabalhadores que vêm de filiais para a sede com o objetivo de trazer novas ideias;

Flexipatriados – Trabalhadores que circulam por diferentes países em estadias de curta duração.

De referir que a presente análise focar-se-á na primeira categoria - expatriados do país de origem.

Assim, com base nas definições apresentadas, a definição de expatriado, para efeito deste trabalho, é a do funcionário enviado pela empresa para viver e trabalhar noutro país por um período de tempo superior a 12 meses.

Motivações individuais para se ser expatriado

Segundo Martins (2011 p. 16), os aspectos que mais motivam um indivíduo a aceitar ser expatriado são: *“Melhorias no posto de trabalho, o salário, o desenvolvimento profissional, a maior autonomia, a variedade das tarefas, a aquisição de uma perspectiva global das operações da empresa, a progressão na carreira a longo-prazo, a procura de status, a necessidade de escapar a problemas de foro pessoal e familiar, o gosto pela aventura, desafios e contextos culturais desconhecidos.”*

De referir ainda que, segundo Minbaeva e Michailova (2004) os expatriados atuam muitas vezes como agentes de controlo, aprendizagem e difusão de conhecimento.

Atuam como agentes de transferência quando transferem rotinas, saberes, conhecimento (explícito e implícito), valores/cultura da sede para as filiais.

Atuam como agentes de aprendizagem quando aprendem novos modos de atuar, aprimoram mecanismos decisórios, adquirem conhecimentos sobre a cultura dos locais, criam redes de relações interpessoais, compreendem os quadros legal, social, político e económico do país de acolhimento.

Atuam como agentes de difusão quando transferem para a sede (e/ou outras filiais da empresa) os conhecimentos recolhidos na sua experiência internacional enquanto expatriados.

Quanto às possíveis razões por detrás do sucesso/insucesso dos processos de expatiação, uma das teorias mais conhecidas é o modelo de Black *et al.* (1999). Este modelo sugere que o sucesso completo de uma missão internacional está fortemente ligado à concretização das cinco fases caracterizadoras do ciclo de expatiação:

- Seleção para a missão internacional;
- Formação do expatriado;
- ajustamento intercultural ao país de acolhimento;
- Repatiação;
- Desenvolvimento de líderes globais.

Ora, é precisamente na relação entre o sucesso do projeto de expatriação e o ajustamento intercultural, que se centrará este trabalho.

b) Definição de ajustamento intercultural

Segundo Black (1990), ajustamento intercultural corresponde à amplitude ou grau de conforto psicológico dos indivíduos que estão a viver fora do seu país de origem. Expatriados bem ajustados interculturalmente são indivíduos abertos à cultura do país de acolhimento, sendo capazes de integrar novos comportamentos, normas e papéis. Em contrapartida, expatriados mal ajustados interculturalmente não conseguem, nem querem, aceitar os comportamentos dos cidadãos do país de acolhimento, vendo a cultura do país de acolhimento como uma cultura inferior à sua. Ainda segundo Black, (1990, p.122), ajustamento intercultural é *“a resposta afetiva e/ou psicológica a um novo ambiente cultural”*. Assim sendo, o ajustamento intercultural é um estado psicológico/emocional interno ao indivíduo, que deve ser medido na perspectiva do indivíduo ao viver e conhecer a cultura do país de acolhimento.

Vários académicos (e.g., Arthur e Bennett 1995, Black *et al.* 1991, Black e Stephens 1989, McEvoy e Parker 1995), têm referido alguns fatores que influenciam o ajustamento intercultural, tais como: experiências prévias de expatriação, características individuais do expatriado, nível de diferença da cultura do país de acolhimento face ao país de origem e ajustamento intercultural da família.

Estudos mais recentes, como o de Caligiuri, (2000 pp. 74-75), baseando-se na teoria da aprendizagem social, sugerem que quanto mais os expatriados interagem com os cidadãos locais, mais provável é que fiquem interculturalmente bem ajustados. Segundo o mesmo autor, sugere-se a hipótese de que se um expatriado é uma pessoa sociável, então, não só os cidadãos locais como outros expatriados, colegas, vizinhos, etc. serão atraídos para esse expatriado, vindo a socializar com ele. Neste estudo, foi encontrada uma associação positiva entre sociabilidade do indivíduo e ajustamento intercultural. No entanto, foi encontrada uma associação negativa entre a quantidade de contatos com os cidadãos locais e o ajustamento intercultural. Tal significa que o contato com os cidadãos locais só tem um impacto positivo no ajustamento intercultural quando o expatriado está aberto ao estabelecimento de novas

relações. Para aqueles que não estejam abertos a essas novas relações, a existência de mais contatos com cidadãos locais pode significar uma redução do ajustamento intercultural.

Já Tucker *et al.* (2004, pp. 233-235), na sua análise da relação entre ajustamento intercultural e performance, definiu o ajustamento intercultural a partir de 6 fatores, que avaliou com base num inquérito por questionário. Esses fatores são os seguintes:

- *Aceitação da cultura estrangeira*: análise de comportamentos que reflitam até que ponto o expatriado aceita a cultura do país onde reside, por exemplo, ao nível do respeito pelos costumes e tradições locais, o que não significa tornar-se igual aos nativos, mas sim encontrar um equilíbrio entre a sua própria cultura e a cultura local.

- *Conhecimento do país e cultura*: Um bom ajustamento intercultural implica conhecer bem o país de acolhimento, a sua história, mas também a realidade atual do mesmo, o que é apreendido através de meios formais de comunicação social (jornais, livros) e da interação quotidiana com os habitantes locais.

- *ajustamento intercultural do modo de vida*: Ser expatriado também implica ajustar o seu modo de vida, conseguindo, por um lado, continuar a desenvolver no país de acolhimento as atividades de que mais gosta, mas também, por outro, praticar atividades características desse país.

- *Interação com os locais*: Viver e trabalhar num país estrangeiro é um processo de socialização que requer interação com os locais, tanto no trabalho, como nos momentos de lazer. Este fator tem particular importância para indivíduos oriundos de “culturas monocrónicas” (em que as pessoas são metódicas, seguem as regras e gerem o seu tempo como um recurso escasso, p.e. os povos escandinavos) que sejam expatriados para países com “culturas policrónicas” (em que as pessoas são menos metódicas e avessas a seguir escrupulosamente as regras definidas, encarando o tempo como algo flexível, p.e. os povos latinos), (Hall, 1976).

- *Comunicação*: Este fator tem a ver, sobretudo, com a aprendizagem da linguagem local, incluindo igualmente a aprendizagem e compreensão da comunicação não verbal, usando o conhecimento adquirido sobre a cultura local, para demonstrar compreensão e aceitação dessa mesma linguagem não verbal.

- *Afeto/Emoção*: O ajustamento intercultural é tão afetivo/emocional como é social e cognitivo. Esta dimensão afetiva/emocional diz respeito, sobretudo, ao sentimento de bem-estar e de empatia para com a população do país de acolhimento.

Assim, com base nos contributos apresentados, para avaliar o nível de ajustamento intercultural de um indivíduo a um determinado país de acolhimento, para efeitos deste trabalho, considerar-se-ão os seguintes fatores:

- Acompanhamento da família do expatriado “in loco” e respectiva adaptação;
- Existência de experiências prévias de expatriação do indivíduo ou de histórico de emigração na família;
- Nível de diferença da cultura do país de acolhimento face ao país de origem, de acordo com o definido por Tung (1981);
- Conhecimento e aceitação, por parte do expatriado, da cultura do país de acolhimento, bem como o esforço efetuado para obter esse conhecimento/adaptação;
- ajustamento intercultural do modo de vida do expatriado aos costumes locais, mensurável através da interação com os cidadãos locais fora do local de trabalho.

c) Definição de performance

Segundo Caligiuri (1997) e Black *et al.* (1996), avaliar a performance de um expatriado requer a consideração de fatores que vão além da dimensão *tarefa* da performance (que diz respeito exclusivamente ao que deve ser executado). Posto isto, Caligiuri (1997), desenvolveu uma taxonomia teórica em que considera essencial analisar a performance técnica do expatriado (definição próxima da dimensão *tarefa* da performance), mas também a performance contextual do expatriado, que deve ser analisada em duas dimensões: *Gestão e Relacional*. Assim, fatores como a capacidade de adaptar a gestão ao ambiente local, manutenção de boas relações de trabalho, estabelecimento de boas relações com os locais, etc. são considerados determinantes para a performance. Sumariamente, Caligiuri, (1997, p. 121-122), define performance contextual como “o nível de eficácia do expatriado ao desempenhar aspectos concretos das suas funções relacionados com o fato de ser um expatriado e que vão além dos deveres específicos da função em causa”.

Kraimer *et al.* (2001), seguem os conceitos identificados por Caligiuri (1997), referindo que o ajustamento intercultural influencia a performance em duas dimensões diferentes: performance *Tarefa* e performance *Contextual*.

No entanto, Kraimer *et al.* (2001) optaram por medir a performance através de entrevistas aos supervisores dos expatriados, desenvolvendo 6 itens para medir as duas

dimensões de performance. Os supervisores dos expatriados foram confrontados com uma escala de 1 (muito má) a 7 (ótimo), a partir da qual poderiam avaliar os seus subordinados expatriados.

Segundo Tucker *et al.* (2004), apesar da temática da performance dos expatriados ter sido já abordada por vários investigadores (cf. Arthur e Bennett, 1995; Cui e Awa, 1992), destes estudos não saiu nenhuma definição clara de performance dos expatriados.

Tucker *et al.* (2004) verificam que apesar de amplamente aceite a tese de que a performance dos expatriados será tanto melhor quanto mais efetivo for o seu ajustamento intercultural, havia pouca evidência científica de que assim fosse efetivamente. No entanto, neste artigo, os autores concluem que essa relação parece existir.

Em Tucker *et al.* (2004 p. 235), a performance é avaliada, principalmente, com base nos seguintes aspectos:

- Perspectiva técnica;
- Perspectiva de gestão;
- Relacionamento com os colaboradores locais;
- Capacidade de trabalhar na plenitude das capacidades;
- Transferência de conhecimento e tecnologia para os locais.

Para Dowling *et al.* (2008, pp. 272-278), os fatores que influenciam a performance dos expatriados são os seguintes:

Figura 4 – Fatores que influenciam a performance dos expatriados



Fonte: Adaptado de Dowling *et al.* (2008, pp. 272-278)

Segundo estes autores, as 5 variáveis que afetam a performance não são mutuamente exclusivas, mas interagem entre si, sendo o resultado dessa interação que afeta a performance do expatriado.

Um outro fator identificado por Harzing e Pinnington (2011), é a formação/preparação dada aos colaboradores antes da sua expatriação. Estes autores referem-se a esta preparação como *Programas de formação intercultural*, que devem ter em conta as especificidades individuais dos futuros expatriados, as especificidades da cultura do país de acolhimento, o período de expatriação, capacidades linguísticas e questões familiares.

Segundo o estudo de Martins (2011), os programas de apoio ao ajustamento intercultural do expatriado no país de acolhimento, ajudam a que o expatriado tenha menores níveis de ansiedade e incerteza na sua adaptação ao país estrangeiro. Também para Black e Gregersen (1999), este tipo de programas de apoio ganham particular importância quando são grandes as diferenças sociais, culturais, económicas e políticas relativamente ao país de origem ou quando o expatriado vai acompanhado do cônjuge e há necessidade de integrá-lo na vida e cultura do país de acolhimento.

De referir que, de acordo com Martins (2011, pp. 120-121), na análise empírica que efetuou a 8 empresas portuguesas com expatriados, 4 delas não dão qualquer tipo de formação pré-expatriação aos seus colaboradores que vão ser expatriados. As restantes 4 afirmam que essas ações de formação apenas são dadas quando necessário e têm normalmente duração reduzida.

Em suma, com base nos contributos apresentados, para avaliar o nível de performance de um expatriado, surgem como essenciais os seguintes fatores:

- Capacidade para estabelecer relações profícuas com os subordinados e colegas locais, bem como com fornecedores, clientes, parceiros, entidades públicas, etc.;
- Capacidade para atingir os objetivos traçados pela gestão central para aquele projeto de expatriação;
- Capacidade para trabalhar na plenitude das suas capacidades técnicas/intelectuais, ou seja, ao mesmo nível a que trabalhavam antes da expatriação;
- Capacidade para transferir conhecimento para os locais, quer técnicos, quer de boas práticas.

De referir que Dowling *et al.* (2008, p. 272-278), assinalam uma diversidade de fatores que condicionam a performance do expatriado que vão muito além do ajustamento intercultural, tais como: Condições salariais; Tarefas/Funções a desempenhar e Suporte/Apoio da Casa-mãe. Apesar de esta análise pretender concentrar-se no ajustamento intercultural e nas suas diversas dimensões, estes outros fatores não podem ser ignorados. Refira-se ainda que a questão dos programas de formação intercultural prévios à expatriação, conforme referido por Harzing e Pinnington (2011), constituem também um fator suscetível de influenciar a performance do expatriado.

3 - Metodologia

Neste capítulo será apresentada a metodologia adotada no decorrer da investigação e os objetivos deste trabalho, assim como assinalados os métodos utilizados para recolher os dados que irão permitir obter algumas ilações acerca desta temática.

O objetivo principal da metodologia que pretendo utilizar é fazer uma análise exploratória, através do cruzamento de dados a recolher por mim com informações empíricas obtidas de diversas fontes. A partir do enquadramento teórico, foi construído o inquérito por questionário (com similaridades face a outros inquéritos que autores que estudaram esta temática utilizaram), a fim de operacionalizar conceitos e também para testar hipóteses, técnica muito utilizada na pesquisa científica, pois é aplicável a uma grande diversidade de objetos de estudo.

O inquérito foi aplicado a representantes da comunidade de expatriados portugueses, procurando empresas multinacionais portuguesas que aceitassem aplicar o inquérito por questionário aos seus expatriados (Ver Anexo 2 – Lista de empresas contatadas). Como se explicará no capítulo seguinte, além dos contactos diretos a empresas, outros recursos foram utilizados (como contactar a comunidade de ex-alunos da Faculdade de Economia do Porto e recorrer a técnicas de “networking”). Posteriormente, os dados obtidos foram tratados com recurso ao software SPSS.

Em suma, o processo de evolução do trabalho foi o apresentado na seguinte figura:



Problemática fundamental: A problemática fundamental sobre a qual pretendo debruçar-me tem a ver com os fatores que condicionam a performance dos expatriados, com foco no ajustamento intercultural.

Conforme identificado anteriormente, há um conjunto de fatores que podem ser suscetíveis de influenciar a performance dos expatriados, e que poderão, pelo menos em parte, traduzir-se num melhor ou pior ajustamento intercultural.

Assim, a hipótese principal a ser explorada/testada é que quanto melhor for o ajustamento intercultural de um indivíduo no país de acolhimento, melhor será a sua performance.

O desafio prende-se com determinar em que consiste exatamente um bom ajustamento intercultural e uma boa performance. Na análise considerar-se-á, como já foi referido, os seguintes fatores condicionantes do ajustamento intercultural:

- Presença e adaptação da família;
- Existência de prévia experiência de expatriação;
- Nível de diferença da cultura do país de acolhimento face ao país de origem;
- Conhecimento e aceitação da cultura do país de acolhimento;
- ajustamento intercultural do modo de vida / Interação com a população local.

Como medidas de uma boa performance, também como já foi referido, considerar-se-ão os seguintes fatores:

- Estabelecer de relações profícuas com os “stakeholders” locais;
- Atingir os objetivos traçados pela gestão;
- Trabalhar na plenitude das suas capacidades técnicas/intelectuais;
- Transferência de conhecimento e cultura organizacional para os locais.

De referir que a avaliação da performance do expatriado, à semelhança do efetuado por diversos autores (cf. Tucker *et al.* 2004), será avaliada através de questões colocadas aos expatriados relativas aos fatores identificados.

Questão principal e hipótese: À semelhança do testado por Kraimer *et al.* (2001) e Tucker *et al.* (2004), a hipótese fundamental que se pretende testar é se a elevada performance de um expatriado depende significativamente do nível de ajustamento intercultural atingido. Para avaliar esta hipótese, esta análise terá em consideração o que a

literatura tem feito e também, naturalmente, os resultados da investigação empírica que se apresenta neste trabalho.

Metodologia a seguir: Aplicação de inquéritos por questionário (cf. Carmo e Ferreira, 1998), maioritariamente de perguntas fechadas, a expatriados de empresas portuguesas, tendo em vista a análise de uma amostra com dimensão considerável.

O inquérito por questionário *“consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores”* (Campenhoudt e Quivy, 2003, p. 88).

Para cada um dos fatores anteriormente identificados nas definições de ajustamento intercultural e performance, serão colocadas uma ou mais questões que procurarão avaliá-los, de modo a determinar a performance e o ajustamento intercultural de cada expatriado.

A análise dos dados obtidos com os inquéritos por questionário foi complementada com dados estatísticos divulgados pelo PNUD (Banco Mundial), bem como com algumas estatísticas divulgadas pelo INE (Instituto Nacional de Estatística).

Complementarmente, utilizou-se alguma informação qualitativa que foi recolhida informalmente juntamente com a aplicação dos inquéritos e que permitiu uma melhor fundamentação e consubstanciação das conclusões obtidas pela análise dos inquéritos realizados, bem como a detecção de algumas pistas sobre o rumo que futuras investigações sobre esta temática poderão/deverão levar, identificando outros fatores susceptíveis de influenciar a performance dos expatriados.

3.1 - Construção e aplicação do inquérito por questionário

Os inquéritos por questionário foram compostos por quatro partes:

1: Identificação e recolha de características individuais do expatriado, nomeadamente:

Questão	Factor testado	Autores que estudaram este factor	Tipo de factor
1	Idade	N/A	Dados Pessoais
2	País de acolhimento	N/A	Dados Pessoais
3	Estado civil	N/A	Dados Pessoais
4	Cargo ocupado	N/A	Dados Pessoais
5	Habilitações literárias	N/A	Dados Pessoais
25	Duração do processo de expatriação	Localização do ajustamento na curva em U de Black	Dados Pessoais

2: Avaliação do ajustamento intercultural do expatriado com base em questões que explorem os fatores anteriormente identificados:

Questão	Factor testado	Autores que estudaram este factor	Tipo de factor
6	Espírito de Mobilidade - Auto-avaliação	Bhaskar-Shrinivas (2005)	Ajustamento
8	Presença do agregado familiar	Caligiuri, 1998; Shaffer e Xiangyang, 2004	Ajustamento
12	Aceitação da cultura do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2004	Ajustamento
13	Conhecimento da história do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2004	Ajustamento
14	Conhecimento da cultura do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2004	Ajustamento
15	Participação em actividades extra-trabalho com outros expatriados	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
16	Participação em actividades extra-trabalho com locais	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
17	Integração social na comunidade local	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
18	Integração linguística na comunidade local	Bhaskar-Shrinivas (2005) e Black e gregersen 1991	Ajustamento
19	Nível de sociabilidade - auto-avaliação	Caligiuri, 2000	Ajustamento

3: Avaliação da performance do expatriado com base em questões que explorem os fatores anteriormente identificados:

Questão	Factor testado	Autores que estudaram este factor	Tipo de factor
21	Auto-avaliação de Performance - Relacionamento com locais	Auto-avaliação de performance contextual - Tucker, 2004; Caligiuri 1997 e Kraimer 2001	Performance
22	Auto-avaliação de Performance - Transmissão de know-how aos locais	Auto-avaliação de performance contextual - Tucker, 2004; Caligiuri 1997 e Kraimer 2001	Performance
23	Auto-avaliação de Performance - Transmissão das práticas da "casa-mãe" aos locais	Auto-avaliação de performance contextual - Tucker, 2004; Caligiuri 1997 e Kraimer 2001	Performance
24	Auto-avaliação de Performance - Obtenção dos objectivos propostos	Auto-avaliação de performance contextual - Tucker, 2004; Caligiuri 1997 e Kraimer 2001	Performance
29	Conhecimento dos objectivos	Auto-avaliação de performance - Tucker, 2005	Performance

4: Avaliação de outras questões/aspectos identificados como importantes:

Questão	Factor testado	Autores que estudaram este factor	Tipo de factor
7	Importância atribuída à presença do agregado familiar	Caligiuri, 1998; Shaffer e Xiangyang, 2004	Ajustamento
9	Importância atribuída a experiências de expatriação anteriores	Bhaskar-Shrinivas (2005); Takeuchi et al. 2005	Ajustamento
10	Importância atribuída a experiências de expatriação/emigração no núcleo familiar	Bhaskar-Shrinivas (2005); Takeuchi et al. 2005	Ajustamento
11	Diferença cultural do país de origem vs. País de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005), Tung 1981	Ajustamento
20	Sensação de bem-estar	Bhaskar-Shrinivas (2005) e Black e gregersen 1991	Ajustamento
26	Papel dos gestores de recursos humanos no sucesso dos processos de expatriação	Shaffer et al 1999	Outras questões
27	Papel das chefias no sucesso dos processos de expatriação	Shaffer et al 1999	Outras questões
28	Papel das acções de formação prévias à expatriação no sucesso dos processos de expatriação	Dowling et al. (2008); Harzing e Pinnington (2011)	Outras questões
30	Adequação da remuneração	Dowling et al. (2008)	Outras questões
31	Motivação pelas tarefas de que se está incumbido	Dowling et al. (2008)	Outras questões

Assim, a maioria das questões eram de resposta fechada e permitiam repostas de 1-7, em que 1 significa discordo totalmente e 7 significa concordo totalmente. Questões abertas foram usadas informalmente para obtenção de informação qualitativa adicional.

Por fim, tendo já apresentado a área geral da investigação, os objetivos da investigação, a hipótese a ser testada e os métodos a que pretendo recorrer, é de referir que as partes 2 e 3 constituem as principais *secções do inquérito por questionário* (Hill e Hill, 1998, p. 2), garantindo-se assim uma construção coerente dos processos de inquirição que foram levados a cabo.

Quanto à aplicação dos questionários propriamente ditos, o primeiro passo foi enviar um pedido, via e-mail, a solicitar colaboração neste trabalho.

O e-mail pode ser consultado no Anexo 3 deste trabalho, e foi enviado à lista de empresas consultável no Anexo 2, dirigido ao responsável pelos Recursos Humanos, e solicitando a colaboração na aplicação do inquérito aos expatriados de cada uma das empresas com resposta diretamente para o autor.

Dado o reduzido número de respostas obtido por esta via (cerca de 20), o segundo passo foi adotar uma estratégia de “*networking*”. Assim, através de sites como o Facebook.com e LinkedIn.com e através de contatos com expatriados da rede de amigos do autor deste trabalho, foram abordados cerca de 100 indivíduos expatriados.

De referir que, para além dos contatos institucionais efetuados, o pedido de colaboração foi enviado também, através do e-mail dinâmico, para os alunos e ex-alunos da Faculdade de Economia do Porto da Universidade do Porto (FEP) – Potencialmente cerca de 20.000 indivíduos. De referir que, certamente, apenas uma pequena parte destes estariam na qualidade de expatriados, mas obteve-se um razoável número de respostas.

No final, a análise foi efetuada com base numa amostra de 54 indivíduos expatriados.

4 - Análise dos resultados obtidos

Neste capítulo proceder-se-á à análise estatística dos dados obtidos através dos inquéritos aplicados. Numa primeira fase será feita uma análise com base em estatística descritiva em que se procurará descrever cada uma das variáveis/questões aplicadas. Em seguida apresentar-se-ão comparações consideradas pertinentes entre algumas das variáveis, bem como análise/testes de correlação das variáveis e modelos lineares em que se tentará explicar a variável performance com base nas variáveis de ajustamento intercultural.

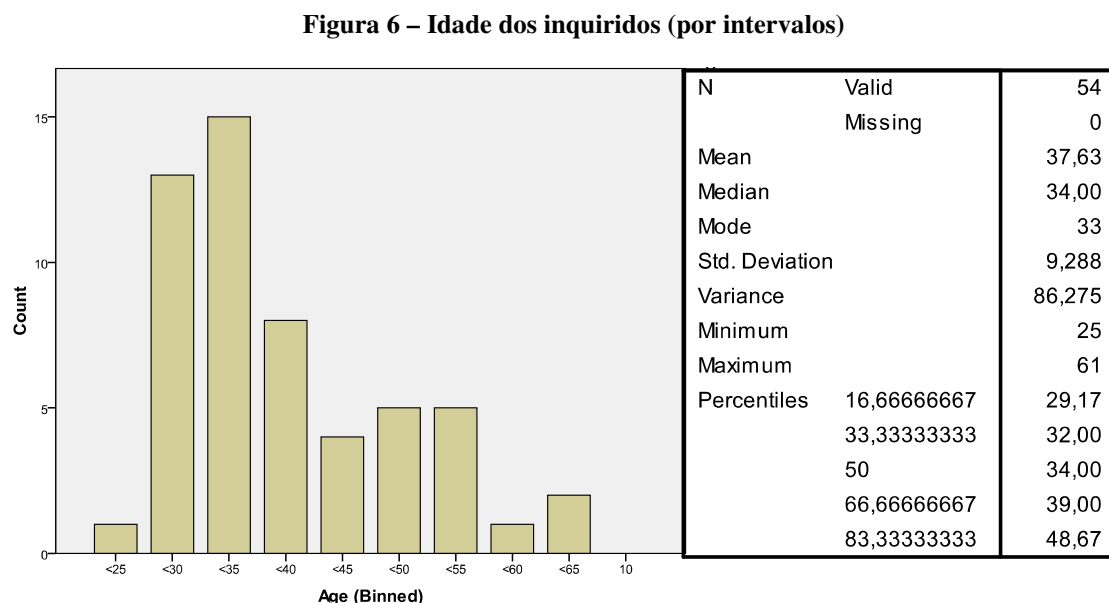
Por fim, será também apresentado um breve contributo qualitativo, com base em declarações adicionais prestadas pelos inquiridos, extra inquérito.

Neste estudo não é tida em conta qualquer consideração relativamente ao género dos inquiridos, uma vez que apenas 2 dos 54 indivíduos inquiridos eram do sexo feminino, não sendo um valor representativo.

4.1 - Estatística descritiva

1 – Idade

Na figura 6, como se segue, podemos observar, com base na amostra, o nº de indivíduos por intervalos de idades.



Considerações:

Relativamente à idade dos indivíduos da amostra, 50% dos indivíduos concentram-se em idades entre os 25 e os 34 anos. estando os restantes 50% entre os 35 e os 61 anos.

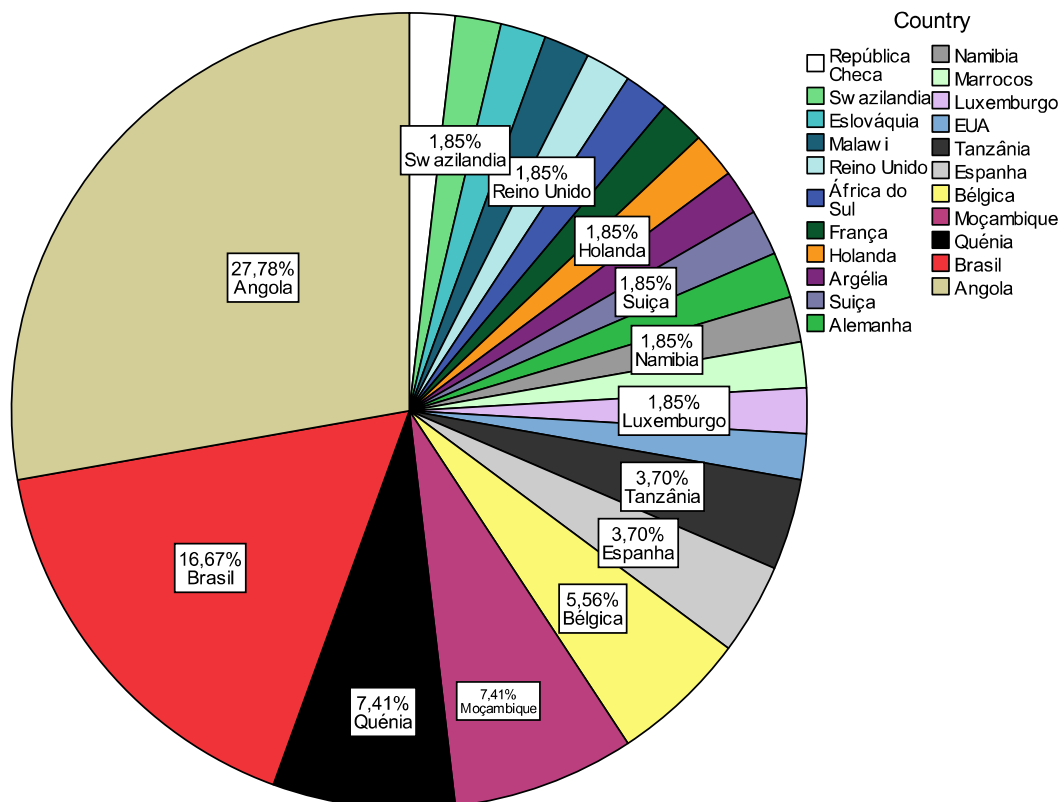
A distribuição apresenta-se relativamente próxima de uma distribuição normal, mas alongada à direita, com a média (38 anos) superior à moda (33 anos) e mediana (34 anos).

Apesar de ser evidente a abrangência de um leque bastante alargado de idades (25-61 anos), é de realçar que pela análise destes dados, o fenómeno da expatriação, entre os portugueses, tende a concentrar-se relativamente em indivíduos mais novos.

2 – País

Na figura 7, como se segue, podemos observar, com base na amostra, a distribuição dos indivíduos inquiridos por país de acolhimento.

Figura 7 – Distribuição dos inquiridos por país de acolhimento



Considerações:

Quanto aos países de acolhimento identificados na amostra, fica evidente a grande dispersão de destinos dos expatriados portugueses. Repare-se que em 54 indivíduos inquiridos temos 22 países de acolhimento diferentes.

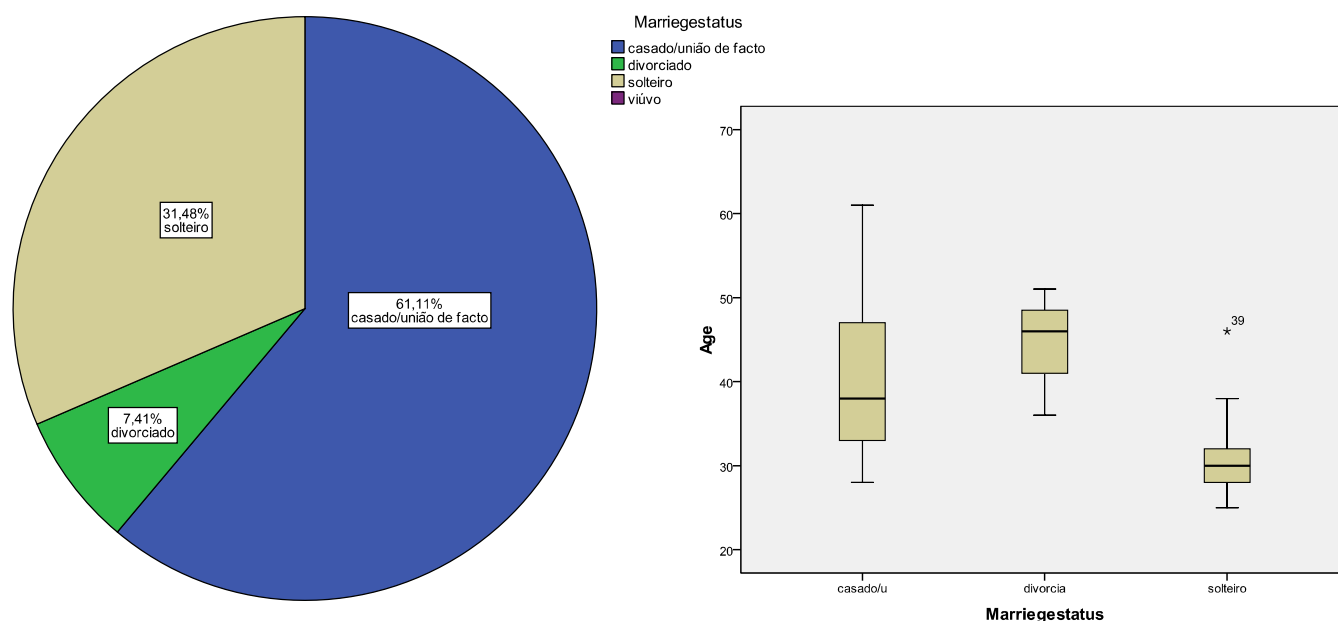
No entanto, é também de realçar a importância de destinos de língua portuguesa, como Angola, Brasil e Moçambique, que em conjunto representam cerca de 50% dos destinos dos indivíduos da amostra.

O Quênia apresenta também uma importância relativa considerável, mas é de realçar aqui um provável enviesamento dado o conhecimento pessoal tido pelo autor deste trabalho de vários expatriados nesse país.

3 - Estado civil

Na figura 8, como se segue, podemos observar, com base na amostra, a distribuição dos indivíduos inquiridos por estado civil.

Figura 8 – Distribuição dos inquiridos por estado civil e comparação com idade



Considerações:

Quanto ao Estado civil dos indivíduos, verifica-se que a maior parte estão em situação de “casado/união de fato” (cerca de 61%).

Ao cruzar o fator idade, verificamos com alguma naturalidade que o grupo dos solteiros é o que tem a idade média mais baixa, enquanto o grupo dos divorciados é o que tem a idade média mais elevada.

Dando um contributo qualitativo neste ponto, foi frequente ouvir dos expatriados abordados que “quando se é solteiro é muito mais fácil abraçar um projeto de expatriação”. Esta afirmação vai perfeitamente de encontro àquilo que já se disse, relativamente à importância da companhia e bom ajustamento intercultural do núcleo familiar do expatriado ao país de acolhimento e aos constrangimentos que isso pode significar.

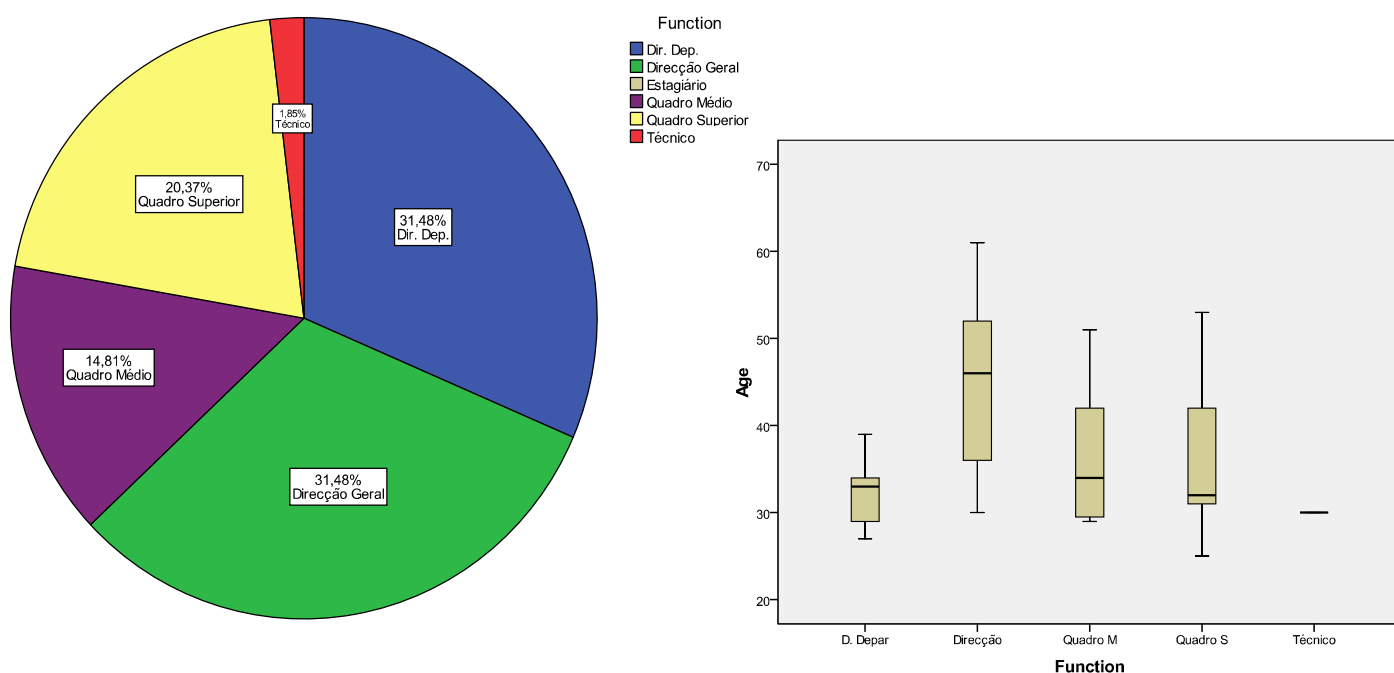
No entanto, comparando estes resultados, com os resultados dos Censos de 2011 efetuados pelo Instituto Nacional de Estatística (2011, p.2), em que: “o maior grupo da

população (47%) é constituído por indivíduos casados. O grupo dos indivíduos solteiros representa 40% e as restantes categorias do estado civil, divorciado e viúvo, aparecem com muito menor expressão, respectivamente 6% e 7%.”, não verificamos qualquer indício de que o grupo dos portugueses expatriados tenda a ter uma percentagem de solteiros superior a essa mesma percentagem para a população portuguesa.

4 - Tipo de função

Na figura 9, como se segue, podemos observar, com base na amostra, a distribuição dos indivíduos inquiridos por função.

Figura 9 – Distribuição dos inquiridos por função e comparação com idade



Considerações:

Relativamente ao tipo de funções exercidas pelos indivíduos inquiridos, aproximadamente 63% dos indivíduos estão em posições de Direção Geral ou Direção de Departamento. O que significa que a maior parte dos indivíduos expatriados assumiram posições de elevada responsabilidade na estrutura das empresas a que pertencem.

De registar também que os indivíduos que ocupam os cargos de Direção Geral, são claramente os que têm idade superior (em média 45 anos), como seria de esperar.

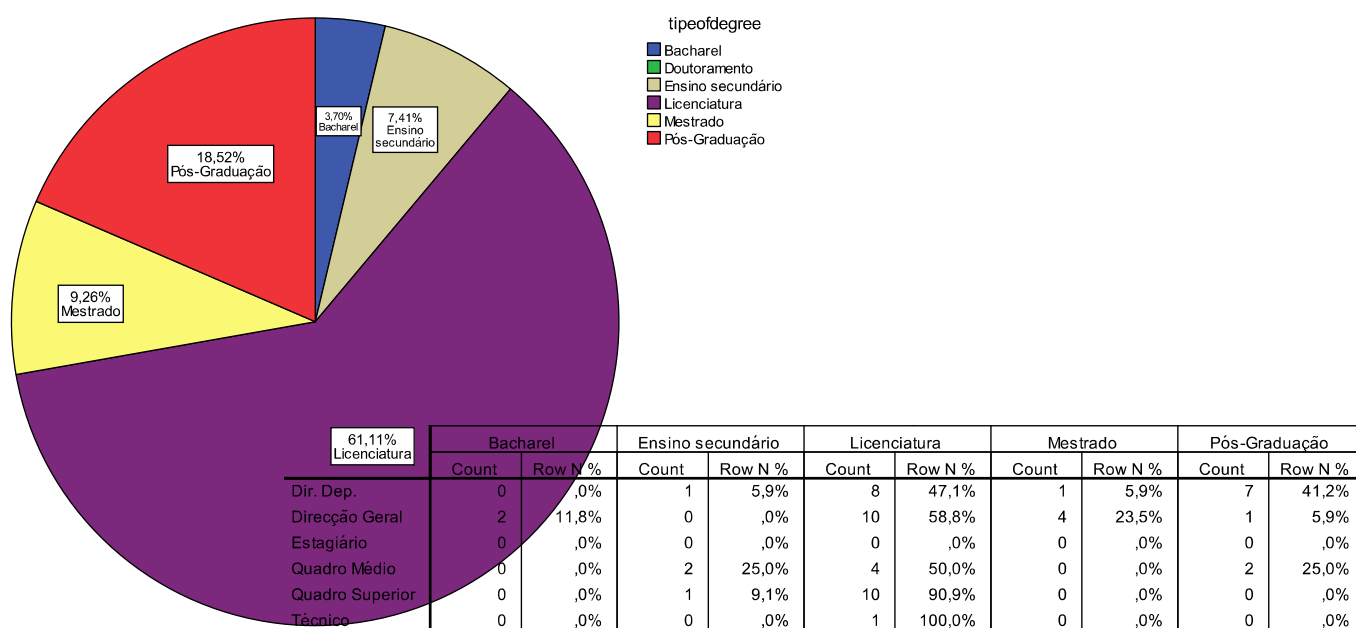
É no entanto curioso que os indivíduos com média de idades mais baixa são os que ocupam a função de Direção de Departamento (aproximadamente 32 anos), sendo a média dos indivíduos que ocupam lugares de quadros superiores/médios da ordem dos 36 anos.

Também aqui há um contributo qualitativo importante a dar em função das opiniões que foram sendo transmitidas informalmente pelos inquiridos: *“Na decisão de aceitar ser expatriado pesou muito o fato de ir assumir uma posição de maior responsabilidade e autonomia, nomeadamente sendo incumbido de gerir uma equipa...”*.

5 – Habilitações Literárias

Na figura 10, como se segue, podemos observar, com base na amostra, a distribuição dos indivíduos inquiridos por tipo de habilitação literária.

Figura 10 – Distribuição dos inquiridos por habilitações e comparação com função exercida



Considerações:

Quanto às habilitações literárias dos indivíduos que compõem a amostra, verifica-se que dos 54 inquiridos, apenas 4 não têm formação pós-secundário. Destes 4, apenas um conseguiu atingir uma posição de Direcção de Departamento, sendo os restantes quadros médios/superiores.

Isto indica que os indivíduos expatriados inquiridos têm, por norma, elevadas habilitações literárias.

A maioria dos indivíduos possui licenciatura (33 indivíduos) e distribuem-se quase de forma igualitária entre as posições de Direcção Geral (8), Direcção de Departamento (10) e Quadro Superior (10).

No entanto, é de realçar que a posse de um grau académico pós-licenciatura parece ser um indicador claro de que o expatriado assumirá com uma grande probabilidade posições de Direcção Geral/Departamento. Repare-se que dos 5 indivíduos com Mestrado, 4

são diretores gerais e um é diretor de departamento. Dos 10 pós-graduados, 7 são diretores de departamento e 1 é diretor geral.

Isto parece indicar que as habilitações académicas dos indivíduos condicionam bastante o seu percurso de expatriação e as posições que vêm a ocupar nos projectos de expatriação para os quais são seleccionados.

6 - Duração da Expatriação

Na figura 11, como se segue, podemos observar, com base na amostra, a distribuição dos indivíduos inquiridos por tipo de habilitação literária.

Figura 11 - Distribuição dos inquiridos por duração do seu projeto de expatriação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Duração 1 ano	14	25,9	25,9	25,9
2 anos	9	16,7	16,7	42,6
3 anos	9	16,7	16,7	59,3
4 anos	9	16,7	16,7	75,9
5 anos	7	13,0	13,0	88,9
7 anos	6	11,1	11,1	100,0
Total	54	100,0	100,0	

Considerações:

Quanto à duração das experiências de expatriação (em anos), verificamos claramente uma concentração dos processos de expatriação em períodos não muito longos. Aproximadamente 59% da amostra ocupa uma posição em que está há 3 anos ou menos no país de acolhimento.

Isto parece corroborar o que já foi dito anteriormente relativamente ao fato de muitos expatriados abraçarem os seus projetos de expatriação com a ambição de potenciar e acelerar a evolução da sua carreira.

Num contributo qualitativo, foi frequente ouvir os expatriados abordados dizerem que aceitaram “o sacrifício de irem para países longínquos e com baixo desenvolvimento porque isso serviria de ‘trampolim’ para a sua carreira...”

7 - Tipo de país - por Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)

Na figura 12, como se segue, podemos observar a distribuição dos países de acolhimento dos indivíduos inquiridos por nível de IDH (Índice de Desenvolvimento Humano).

De referir que o IDH é um indicador composto por um conjunto de outro indicadores (esperança média de vida, nível de escolaridade e PNB (Produto Nacional Bruto), com objetivo de medir o grau de desenvolvimento económico e a qualidade de vida oferecida da população em cada país.

Figura 12 – Distribuição dos inquiridos por nível de IDH

Typeofcountry			
IDH Elevado	IDH baixo	IDH Médio	IDH Muito Elevado
Count	Count	Count	Count
10	26	4	14

De referir que a divisão foi efetuada de acordo com as definições do Banco Mundial (Anexo 5):

IDH - grupos	
IDH muito elevado	> 0,790
IDH elevado	> 0,698
IDH médio	> 0,520
IDH baixo	< 0,520

Considerações:

Quanto ao IDH (Índice de desenvolvimento humano) dos países de acolhimentos dos expatriados inquiridos, verificamos que 30 dos 54 indivíduos (aproximadamente 56%) tiveram como destino países de IDH médio/baixo. Os restantes 24 indivíduos tiveram como destino países de IDH elevado/muito elevado.

Isto demonstra um certo enviesamento na amostra, que aponta para uma tendência dos expatriados portugueses tenderem a ir mais para países com IDH médio/baixo.

Figura 13 – IDH dos países de acolhimento da amostra

		IDHcountry
		Mean
Country	Moçambique	,3215
	Malawi	,3998
	Tanzânia	,4662
	Angola	,4864
	Quênia	,5090
	Swazilândia	,5224
	Marrocos	,5817
	África do Sul	,6194
	Namíbia	,6251
	Argélia	,6976
	Brasil	,7179
	Eslováquia	,8344
	Reino Unido	,8633
	República Checa	,8647
	Luxemburgo	,8665
	Espanha	,8779
	França	,8844
	Bélgica	,8856
	Suíça	,9025
	Alemanha	,9051
	EUA	,9099
	Holanda	,9099

Fonte: PNUD

Repare-se que o que provoca este enviesamento é o fato do Brasil, por uma pequena diferença, entrar já no grupo dos países de IDH elevado. Se o critério para ser considerado país de IDH elevado fosse um pouco mais apertado, a concentração dos expatriados em países de IDH médio/baixo subiria para aproximadamente 72%, o que reflete a concentração dos projetos de expatriação em países como Brasil, Angola e Moçambique.

A este propósito é relevante referir o estudo de caso de Costa (2005), que envolveu um universo de 147 subsidiárias de empresas portuguesas a operar no Brasil. Esta autora verificou que, no que toca à identificação dos determinantes do investimento no Brasil, as empresas inquiridas dispunham de uma lista de 33 fatores que deveriam classificar de acordo com o que consideravam ser mais relevante na decisão de investir no Brasil. A principal conclusão da autora no que respeita ao Brasil é a decisão de investir “*liderada por necessidades de expansão de mercado*”, mas também a “*percepção de profunda proximidade psicológica*” conferida pelas afinidades culturais e linguísticas entre os dois povos.

Isto dá-nos uma indicação da razão pela qual a maior parte dos expatriados inquiridos (52%) se concentram em destinos (Brasil, Angola e Moçambique) cuja percepção de proximidade cultural é muito grande.

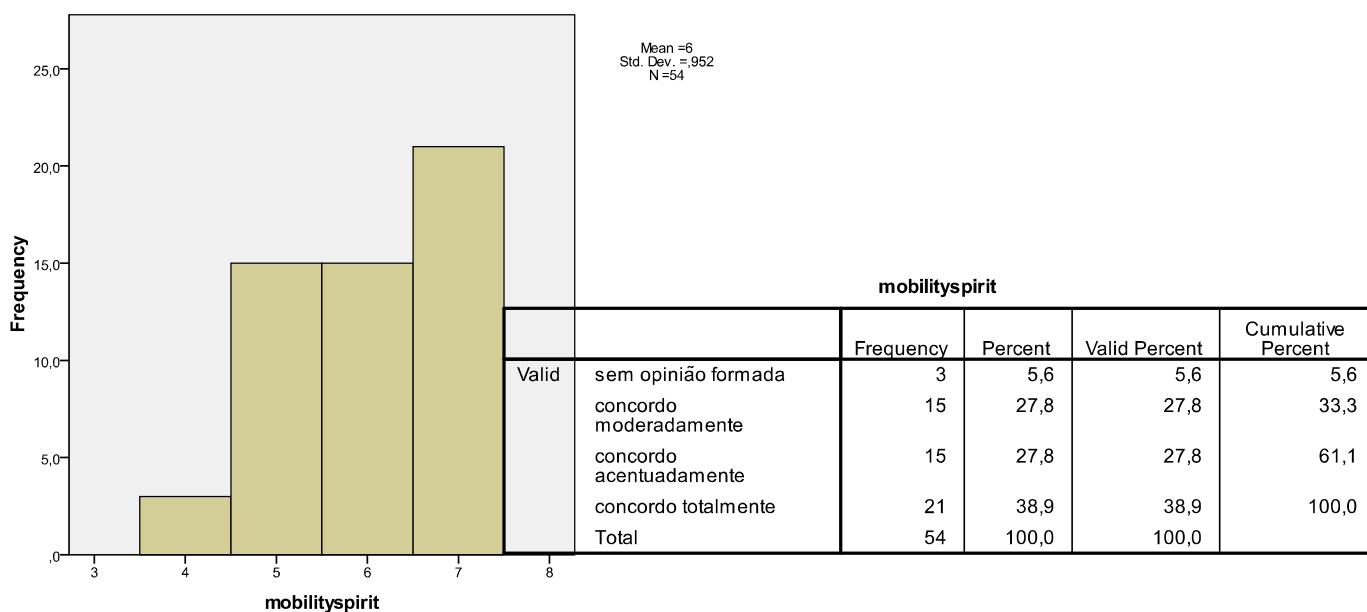
8 - Espírito de Mobilidade - Auto-avaliação

Na figura 14, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à sua percepção sobre o seu espírito de mobilidade.

Relembre-se que as questões foram colocadas com hipótese de resposta de 1 a 7, correspondendo o 1 a uma discordância total e o 7 a uma concordância total.

Questão: *Considero que tenho um forte espírito de mobilidade.*

Figura 14 – Distribuição dos inquiridos por espírito de mobilidade



Considerações:

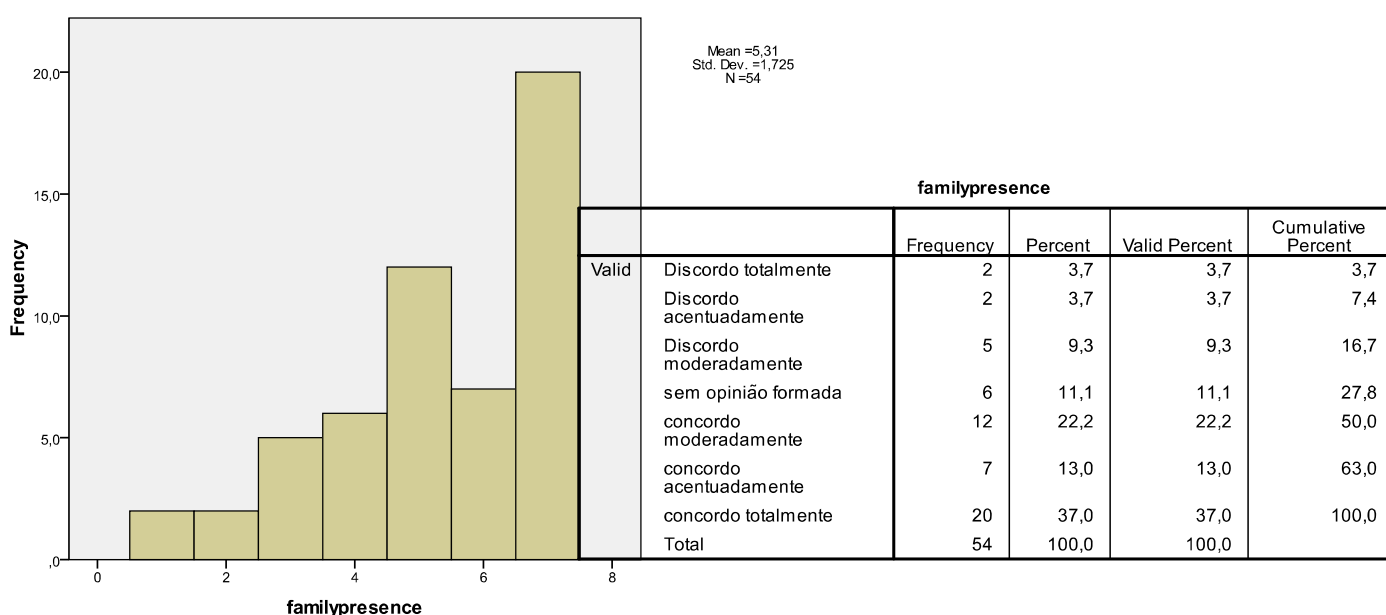
De realçar que dos 54 indivíduos, nenhum mencionou discordância quanto à questão de terem ou não um forte espírito de mobilidade. Ainda assim há uma considerável dispersão de respostas entre os três níveis de concordância possíveis (moderada, acentuada e total).

9 - Presença do agregado familiar – importância atribuída

Na figura 15, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à sua percepção sobre a importância da presença do agregado familiar no país de acolhimento do expatriado.

Questão: *A presença do agregado familiar no país de acolhimento é importante para a adaptação dos expatriados.*

Figura 15 – Distribuição dos inquiridos - Importância da presença do agregado familiar



Considerações:

De referir que 62% dos inquiridos concorda, em certa medida, que a presença do núcleo familiar no país de acolhimento é importante para um bom ajustamento intercultural.

Já 28% dos inquiridos discordam da afirmação. Quanto à caracterização destes indivíduos (que discordam ou não têm opinião), a maior parte (em termos relativos) são solteiros/divorciados, sendo que:

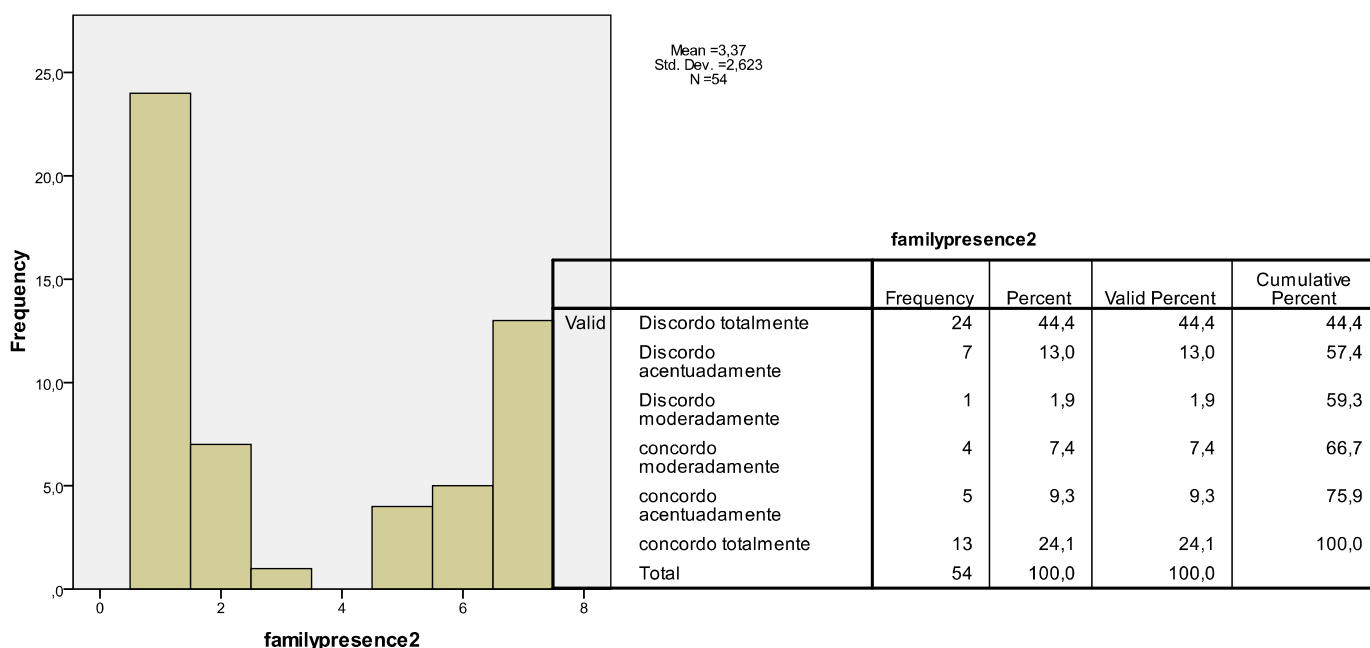
- Dentro do universo dos solteiros a percentagem de discordância/ausência de opinião é de 37%.
- Dentro do universo dos divorciados a percentagem de discordância/ausência de opinião é de 50%.
- Dentro do universo dos casados/união de fato, a percentagem de discordância/ausência de opinião é de 22%.

10 - Presença do agregado familiar – efetividade da presença

Na figura 16, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à efetividade da presença do agregado familiar no país de acolhimento do expatriado.

Questão: *Na minha mais recente experiência de expatriação de duração superior a 12 meses, estive acompanhado pelo meu núcleo familiar no país de acolhimento.*

Figura 16 – Distribuição dos inquiridos - Efetividade da presença do agregado familiar



Considerações:

Quanto à presença do núcleo familiar do expatriado no país de acolhimento, optou-se por manter a pergunta numa escala de 1 a 7, admitindo situações em que o expatriado pode por exemplo estar acompanhado pelo seu núcleo familiar apenas parte do tempo, ou apenas por uma parte dos membros.

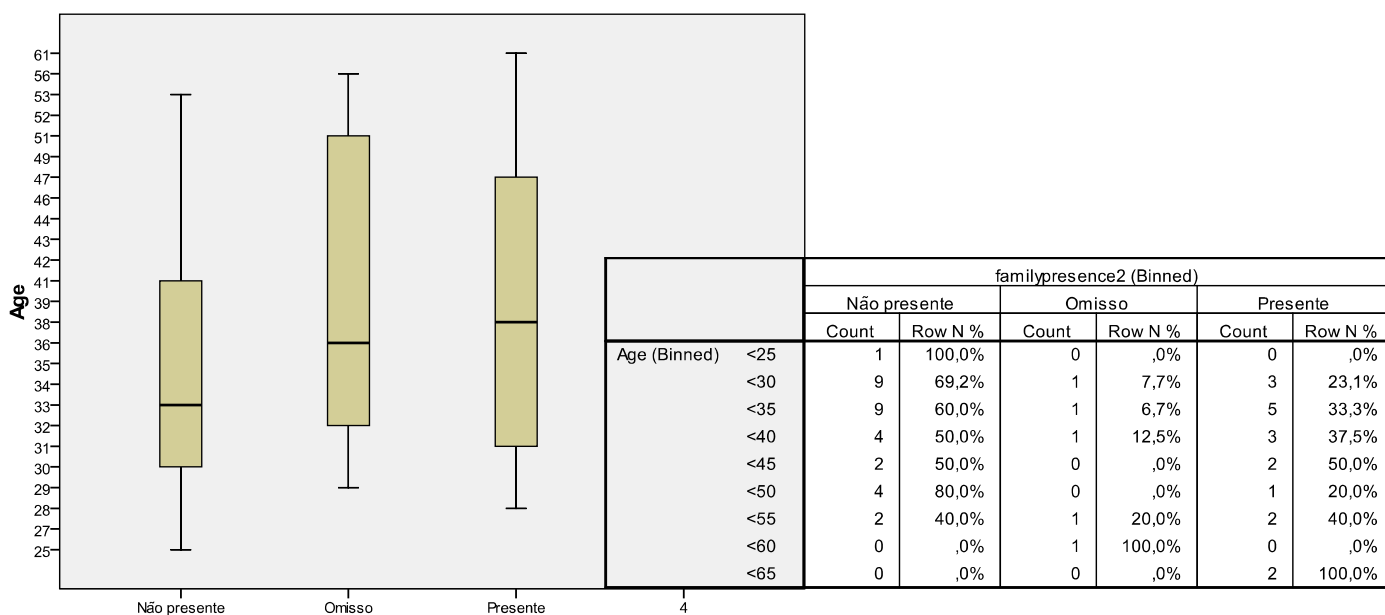
Fica no entanto claro que apenas 5 indivíduos estão em posições intermédias no que toca à presença do seu núcleo familiar no país de acolhimento.

Assim, 31 indivíduos (aproximadamente 57%) afirmaram não terem tido a companhia do seu núcleo familiar na sua última experiência de expatriação, enquanto 18 indivíduos (aproximadamente 24%), afirmaram terem beneficiado da companhia do seu agregado familiar no país de acolhimento.

Pela análise efetuada, considerou-se interessante aprofundar um pouco mais a variável presença do agregado familiar e a sua relação com as variáveis: Função, Idade e Estado Civil.

Para isso considerou-se respostas 1 e 2 como núcleo familiar “Não presente” e respostas 6 e 7 como núcleo familiar “Presente”. As restantes (3, 4 e 5) são consideradas omissões. Vejamos os resultados:

Figura 17 – Efetividade da presença do agregado familiar versus idade



Relacionando a variável idade com a variável presença do núcleo familiar no país de acolhimento, fica evidente uma clara tendência de que a presença do núcleo familiar tende a ser tão mais comum quanto maior é a idade do indivíduo.

Na figura 18, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à efetividade da presença do agregado familiar, comparando-a com o tipo de função ocupado.

Figura 18 – Efetividade da presença do agregado familiar versus função

		familypresence2 (Binned)					
		Não presente		Omisso		Presente	
		Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Function	Dir. Dep.	9	52,9%	1	5,9%	7	41,2%
	Direcção Geral	5	29,4%	1	5,9%	11	64,7%
	Quadro Médio	7	87,5%	1	12,5%	0	,0%
	Quadro Superior	9	81,8%	2	18,2%	0	,0%
	Técnico	1	100,0%	0	,0%	0	,0%

Relacionando a presença do núcleo familiar com a função, fica evidente que os expatriados que ocupam funções hierarquicamente mais baixas (quadros e técnicos), normalmente, não são acompanhados pelo seu núcleo familiar na expatriação. Aliás, dos inquiridos, isso não aconteceu em nenhum dos casos.

No entanto, para as posições de Direcção Geral/Departamento de um total de 32 indivíduos, 18 destes (aproximadamente 56%) afirmaram terem a presença do seu núcleo familiar no país de acolhimento, sendo essa percentagem bastante maior para os Diretores Gerais (11 em 16 indivíduos - aproximadamente 69%) do que para os Diretores de Departamento (7 em 16 indivíduos – aproximadamente 44%).

Na figura 19, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à efetividade da presença do agregado familiar, comparando-a com o estado civil do indivíduo.

Figura 19 – Efetividade da presença do agregado familiar versus estado civil

		familypresence2 (Binned)					
		Não presente		Omisso		Presente	
		Count	Row N %	Count	Row N %	Count	Row N %
Marriegestatus	casado/união de facto	12	36,4%	4	12,1%	17	51,5%
	divorciado	3	75,0%	1	25,0%	0	,0%
	solteiro	16	94,1%	0	,0%	1	5,9%

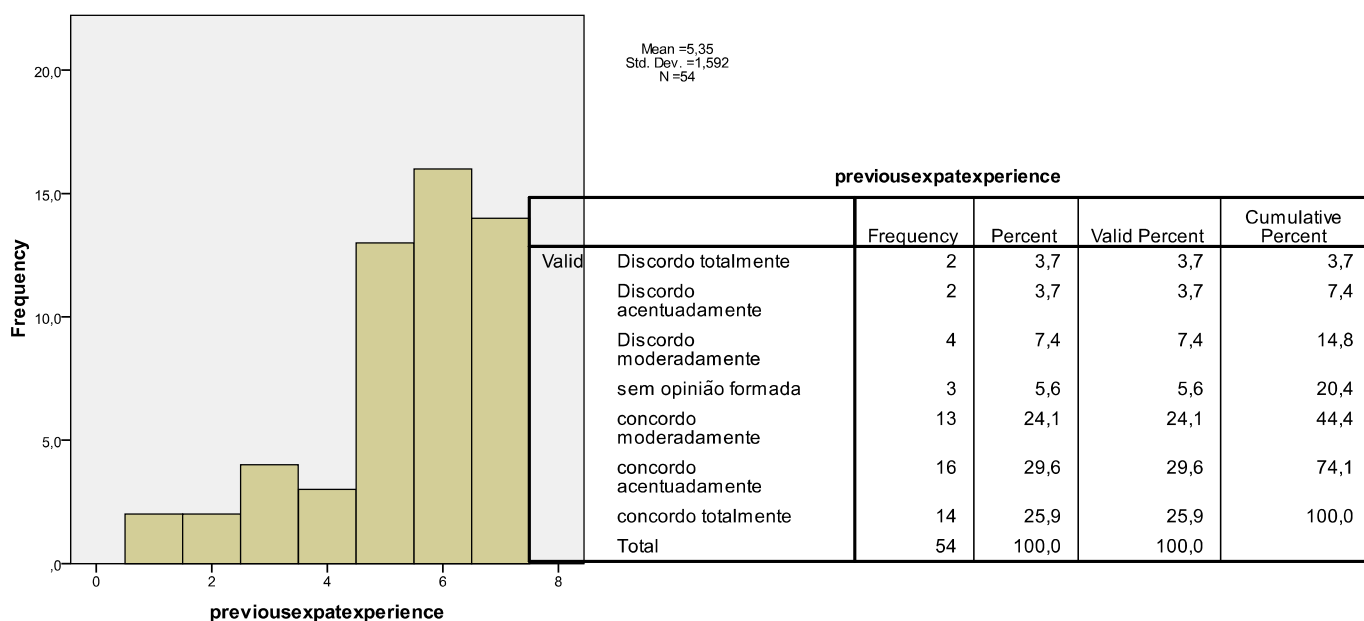
Relacionando a variável idade com a variável estado civil, fica também evidente uma clara tendência de que a presença do núcleo familiar tende a ser comum e maioritária (aproximadamente 52%) para os indivíduos casados/união de fato. Para os restantes indivíduos (divorciados/solteiros), a presença do núcleo familiar no país de acolhimento não é comum, havendo apenas 1 indivíduo em 20 (5%) a afirmar que tem o seu núcleo familiar presente no país de acolhimento.

11 - Experiências de expatriação anteriores

Na figura 20, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto a experiências de expatriação anteriores à atual.

Questão: *A existência de experiências de expatriação anteriores constitui um fator importante para a adaptação a uma nova experiência de expatriação. (se não tem experiências de emigração/expatriação na família, responda com base na sua percepção).*

Figura 20 - Experiências de expatriação anteriores à atual



Considerações:

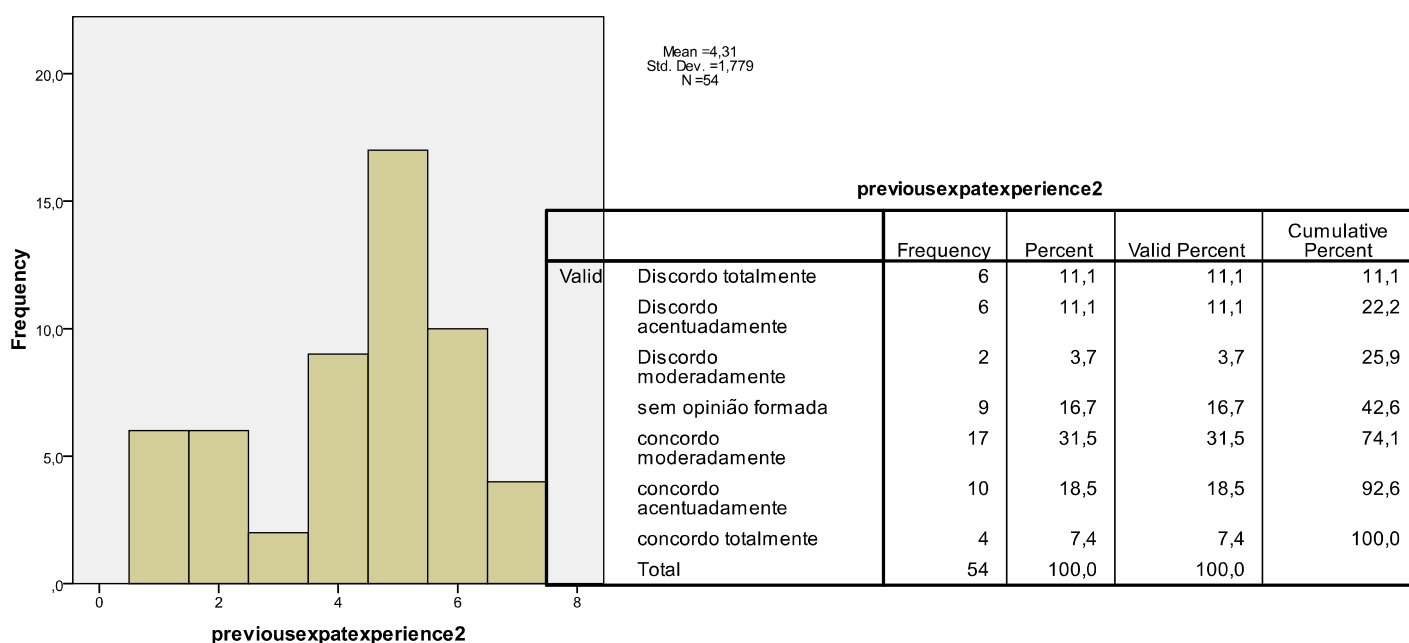
Relativamente à importância atribuída pelos indivíduos inquiridos às experiências prévias de expatriação, verifica-se que aproximadamente 80% dos indivíduos manifestaram, em maior ou menor medida, concordância com a ideia de ser importante para a adaptação a uma nova experiência de expatriação que o indivíduo possua experiências idênticas anteriores.

12 - Experiências de expatriação/emigração no núcleo familiar

Na figura 21, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à importância da existência de experiências de expatriação no seu núcleo familiar.

Questão: *A existência de experiências de emigração/expatriação na família facilita a adaptação de um expatriado ao país de acolhimento. (se não tem experiências de emigração/expatriação na família, responda com base na sua percepção)*

Figura 21 - Importância das experiências de expatriação anteriores



Considerações:

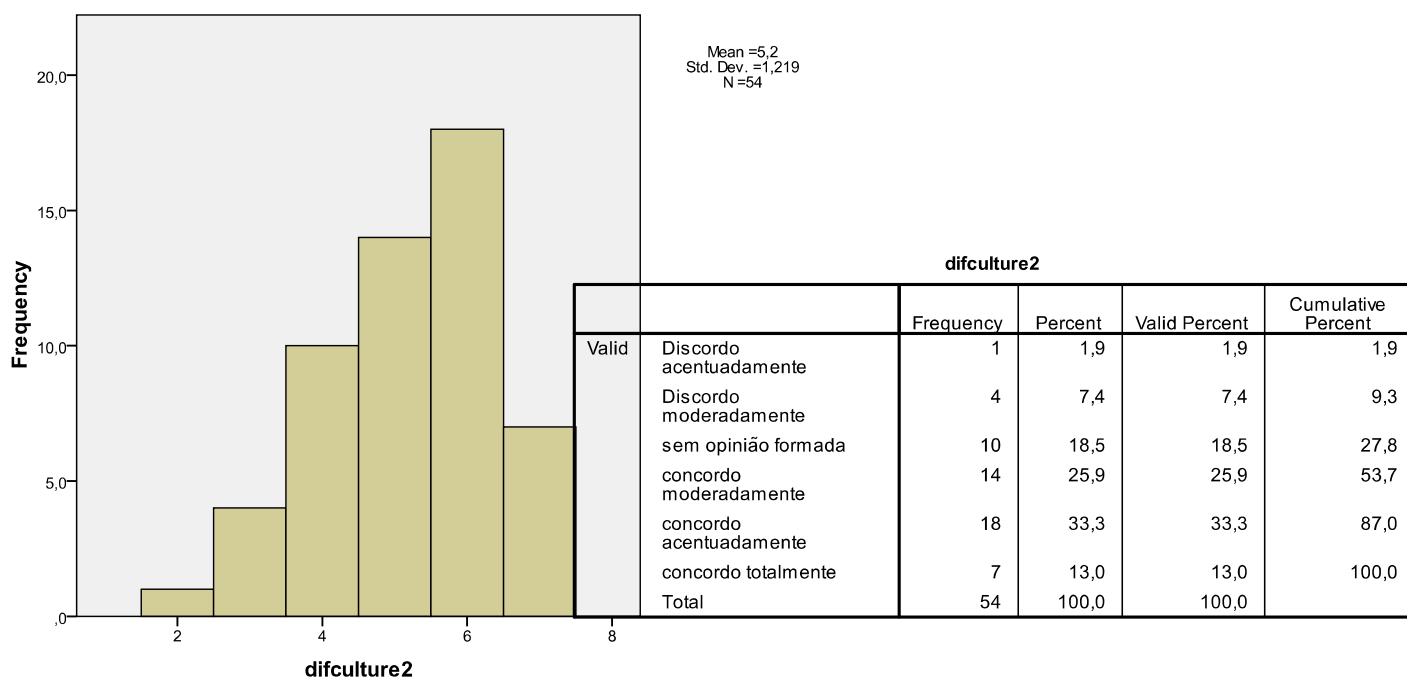
Relativamente à importância atribuída à existência de experiências de expatriação na família do expatriado para o seu bom ajustamento intercultural, verificamos que aproximadamente 26% dos indivíduos discordam desta afirmação, enquanto aproximadamente 57% dos indivíduos concordam que este é um fator importante. De referir, no entanto, que a moda é claramente a atribuição de uma importância moderada a este fator.

13 - Aceitação da cultura do país de acolhimento

Na figura 22, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à aceitação da cultura do país de acolhimento.

Questão: *Compreendo e aceito as atitudes e comportamentos dos cidadãos locais do país de acolhimento.*

Figura 22 - Aceitação da cultura do país de acolhimento



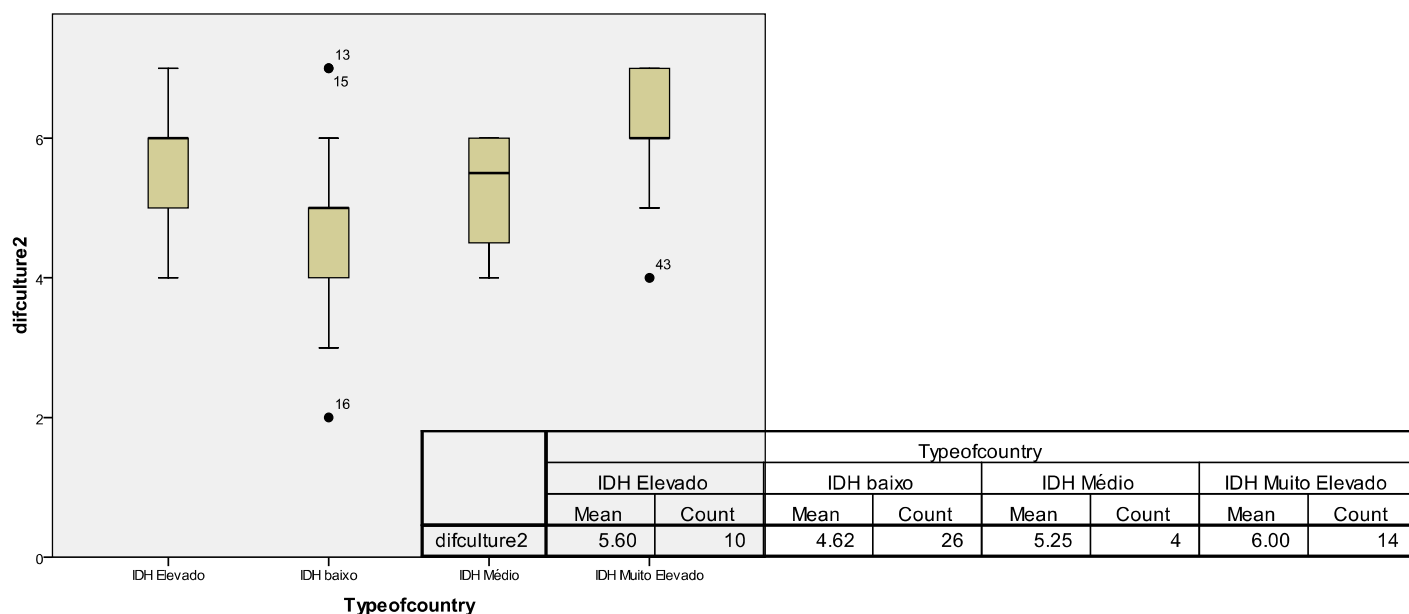
Considerações:

Relativamente à aceitação da cultura do país de acolhimento, 72% dos indivíduos manifestaram algum tipo de concordância, sendo a moda uma concordância acentuada dos indivíduos com a ideia de compreenderem e aceitarem a cultura local.

No entanto, seria interessante perceber se este nível de concordância é consideravelmente diferente em função do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de cada país.

Vejamos na seguinte figura:

Figura 23 - Aceitação da cultura versus IDH do país de acolhimento



É curioso verificar que o nível de aceitação da cultura do país de acolhimento parece depender diretamente do nível de desenvolvimento desse país. Quanto maior o IDH do país de acolhimento maior é a aceitação da cultura do país de acolhimento mencionada pelos inquiridos.

Também é importante deixar aqui o seguinte contributo qualitativo:

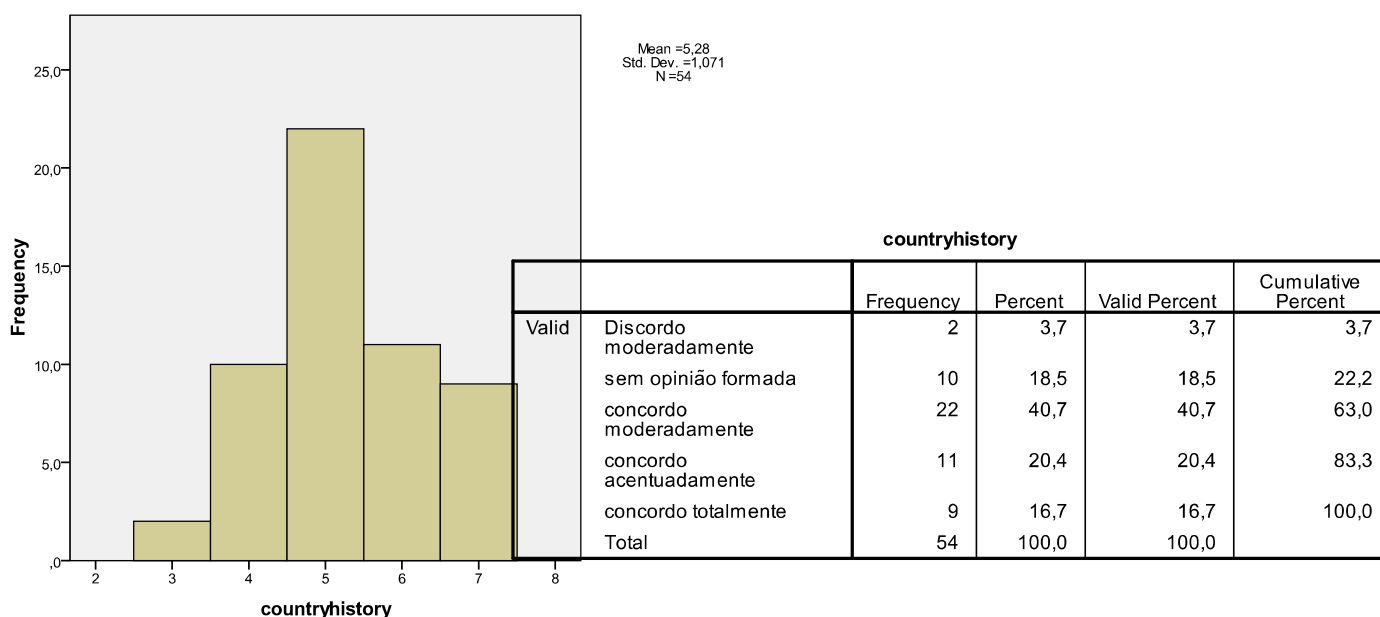
Indivíduo com 36 anos, casado e com filhos, expatriado no Quênia há 3 anos: “A multiplicidade cultural deste país, em que existem imensos muçulmanos, indianos, chineses e, claro, quenianos, e em que de entre os quenianos existem 52 tribos diferentes, cada uma com o seu próprio dialeto, faz com que seja muito difícil para mim avaliar se estou ou não ajustado à cultura local, porque a cultura local não tem contornos definidos, é uma miscelânea...”.

14 - Conhecimento da história do país de acolhimento

Na figura 24, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto ao conhecimento que têm sobre a história do país de acolhimento.

Questão: *Conheço a História do país de acolhimento.*

Figura 24 - Conhecimento da história do país de acolhimento



Considerações:

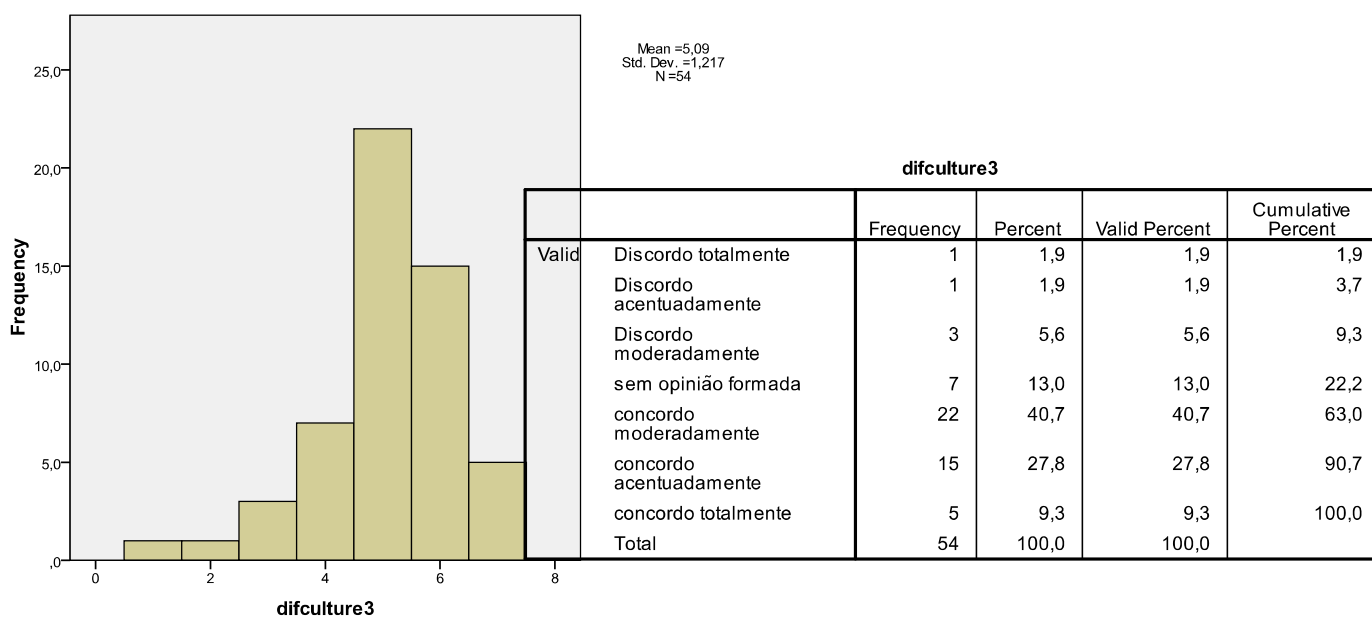
Com uma distribuição muito próxima da normal, as respostas oscilam entre a discordância moderada e a concordância total. A moda é uma concordância moderada dos indivíduos no que toca ao conhecimento da história do país de acolhimento.

15 - Conhecimento da cultura do país de acolhimento

Na figura 25, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto ao conhecimento que têm sobre a cultura do país de acolhimento.

Questão: *Conheço a cultura da comunidade em que estou/estive inserido.*

Figura 25 - Conhecimento da cultura do país de acolhimento



Considerações:

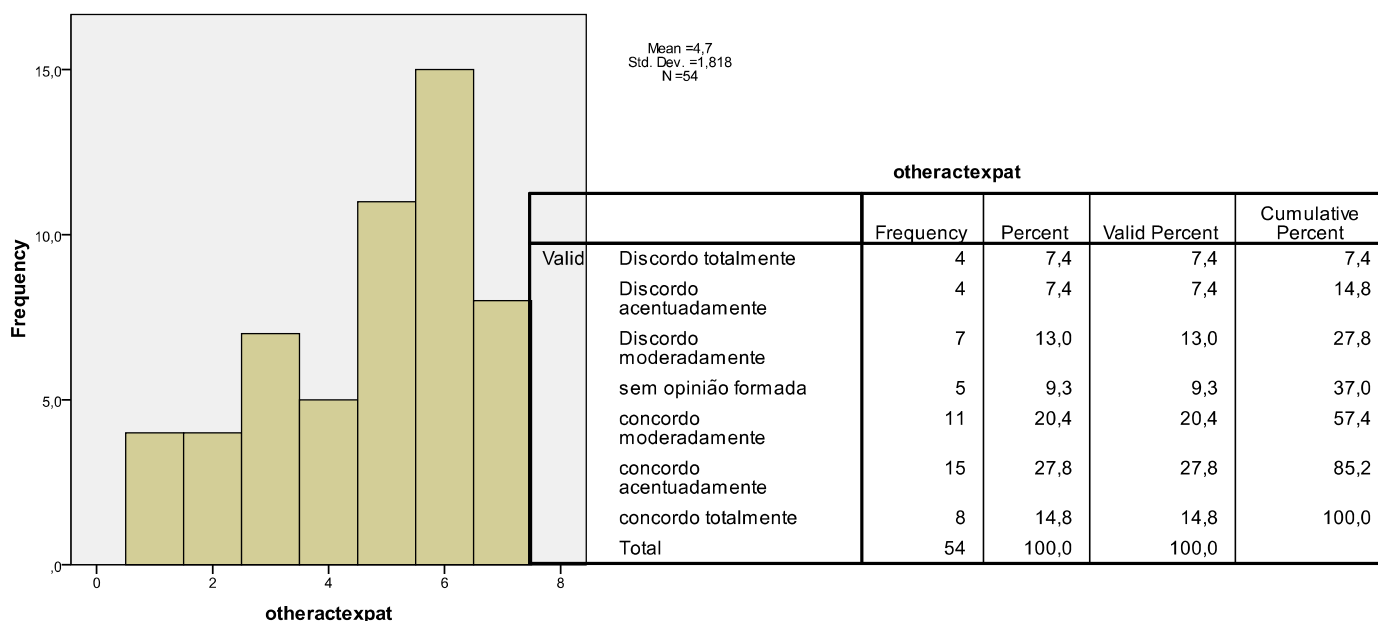
Relativamente ao conhecimento da cultura do país de acolhimento, a maior parte das respostas dos indivíduos (68%), correspondem a uma concordância entre moderada ou acentuada.

16 - Participação em atividades extra trabalho com outros expatriados

Na figura 26, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à participação em atividades extra trabalho com outros expatriados.

Questão: *Participo em atividades extra trabalho com outros expatriados no país de acolhimento.*

Figura 26 - Participação em atividades extra trabalho com expatriados



Considerações:

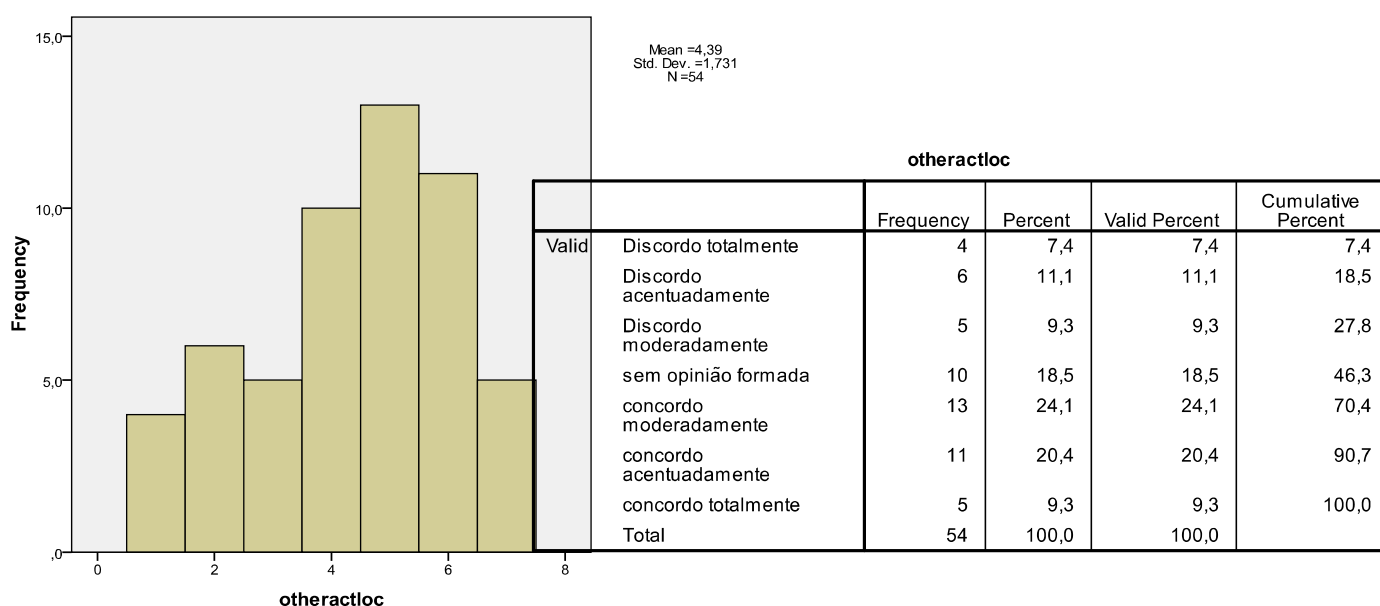
Relativamente à prática de atividades extra trabalho com outros expatriados no país de acolhimento há uma grande diversidade de respostas, sendo a média de uma concordância moderada. De referir que aproximadamente 37% dos inquiridos manifestam discordância ou ausência de opinião quanto a esta questão.

17 - Participação em atividades extra trabalho com locais

Na figura 27, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à participação em atividades extra trabalho com cidadãos locais do país de acolhimento.

Questão: *Participo em atividades de lazer (extra trabalho) com cidadãos locais no país de acolhimento.*

Figura 27 - Participação em atividades de lazer com locais



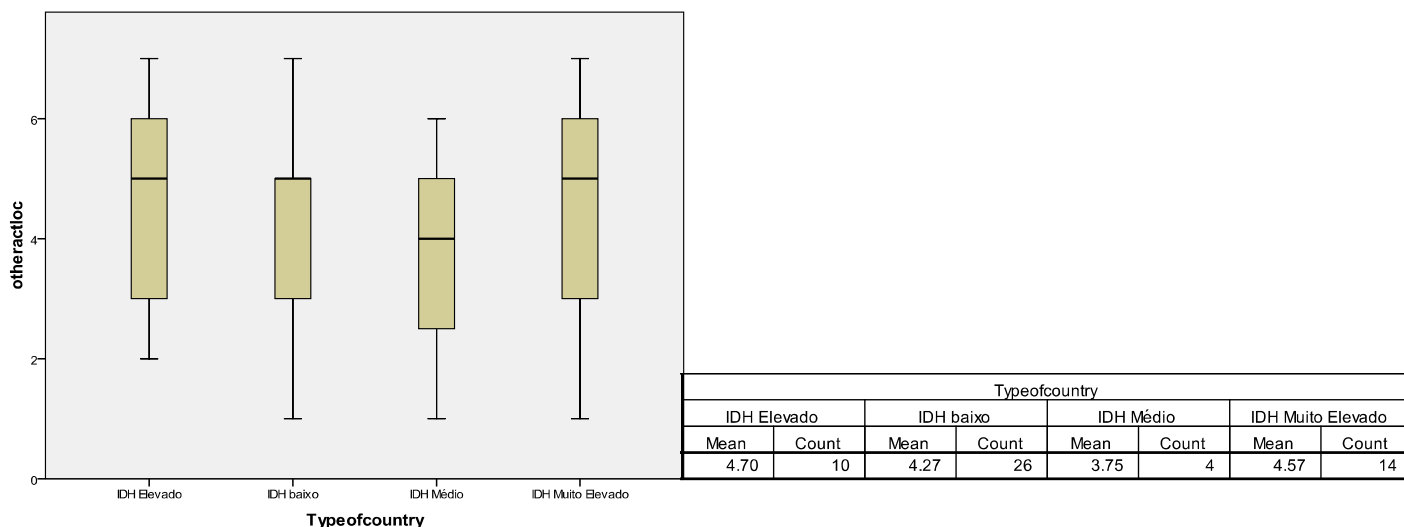
Considerações:

Relativamente à prática de atividades extra trabalho com cidadãos locais no país de acolhimento há também uma grande diversidade de respostas, sendo a média de uma concordância moderada. De referir que aproximadamente 46% dos inquiridos manifestam discordância ou ausência de opinião quanto a esta questão.

Poderá ser pertinente relacionar a prática de atividades extra trabalho com cidadãos locais com o nível de desenvolvimento do país de acolhimento.

Vejamos na seguinte figura:

Figura 28 - Participação em atividades de lazer com locais versus IDH do país de acolhimento



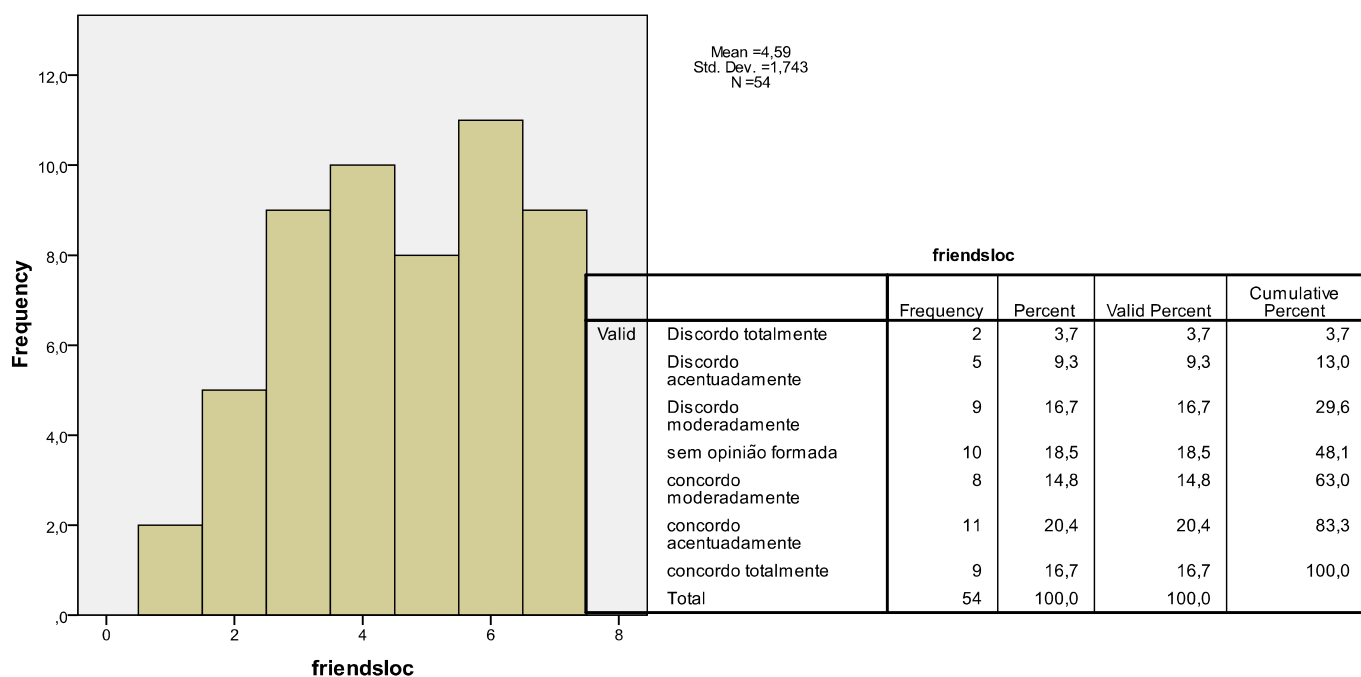
É de realçar que, aparentemente, na amostra em análise, os indivíduos inquiridos tendem a praticar mais atividades extra trabalho com cidadãos locais em países de IDH elevado ou muito elevado. Isto poderá ser um sinal de maior identificação/proximidade cultural proporcionado por um idêntico nível de desenvolvimento desses países com Portugal.

18 - Integração social na comunidade local

Na figura 29, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à integração social na comunidade local.

Questão: *Possuo amigos dentro da comunidade local do país de acolhimento.*

Figura 29- Integração social na comunidade local



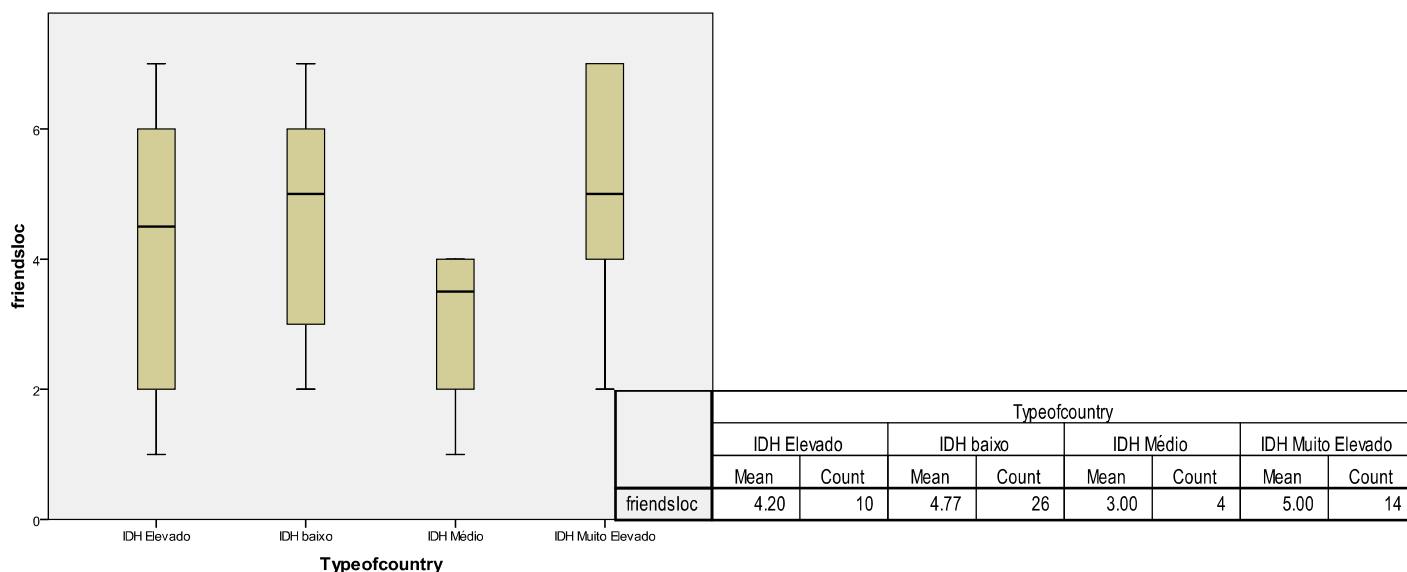
Considerações:

É de realçar que, na amostra em análise há uma grande diversidade de respostas, sendo a média de uma concordância moderada com a ideia do expatriado ter amigos na comunidade local do país de acolhimento. Em desacordo estão aproximadamente 30% dos indivíduos e em acordo estão aproximadamente 52% dos inquiridos.

Interessante será relacionar esta variável com o IDH do país de acolhimento.

Vejamos a seguinte figura:

Figura 30 - Integração na comunidade local versus IDH do país de acolhimento



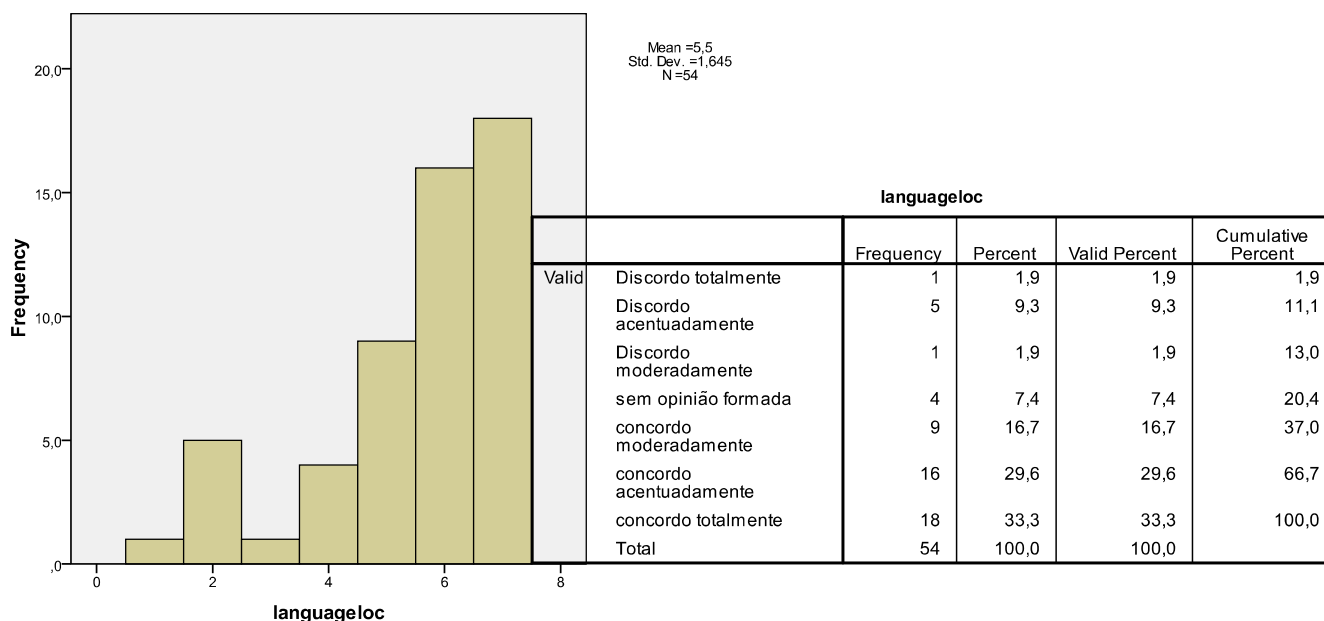
Curiosamente, dividindo os indivíduos em função do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do país de acolhimento, os que manifestam concordância moderada com a ideia de terem amigos na comunidade local são os que estão nos países de IDH baixo e muito elevado. Os que estão em países de IDH elevado estão próximos da resposta de indiferença (4). Depois, os indivíduos que estão em países de IDH médio mostram-se, em média, moderadamente discordantes.

19 - Integração linguística na comunidade local

Na figura 31, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à integração linguística na comunidade local.

Questão: *Tenho capacidade para comunicar na linguagem local no dia-a-dia.*

Figura 31 - Integração linguística no país de acolhimento



Considerações:

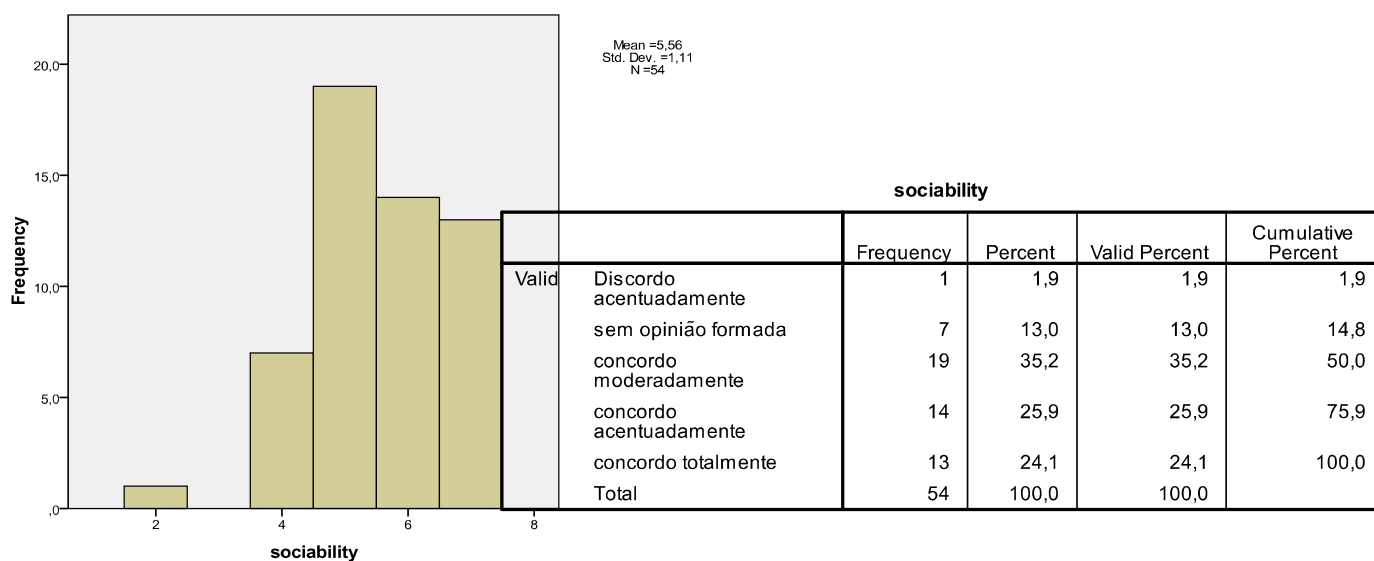
Para os 54 indivíduos inquiridos, a média é de concordância acentuada com a capacidade de comunicarem na linguagem local no dia-a-dia. Apenas 13% dos indivíduos manifesta algum tipo de discordância, enquanto que 34 dos 54 indivíduos (63%) manifesta concordância acentuada ou total.

20 - Nível de sociabilidade – auto avaliação

Na figura 32, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto ao seu nível de sociabilidade (percebido).

Questão: *Considera-se uma pessoa com elevado nível de sociabilidade?*

Figura 32 - Nível de sociabilidade percebido dos indivíduos



Considerações:

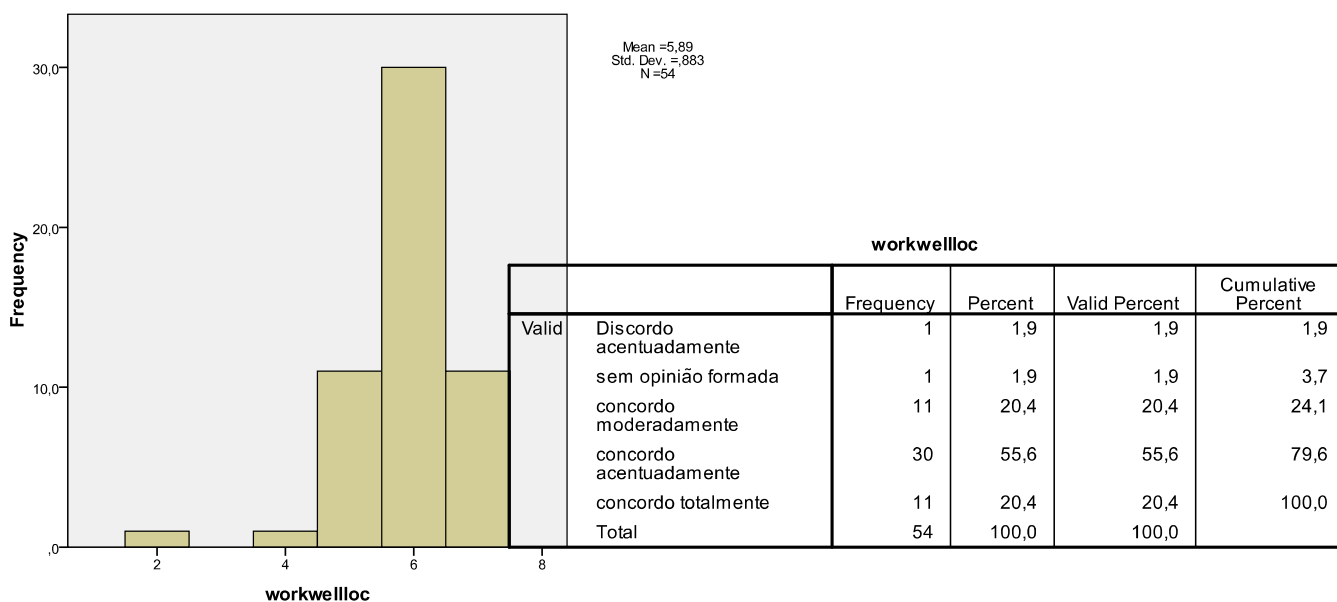
Para os 54 indivíduos inquiridos, a média é de concordância acentuada com a ideia do indivíduo se considerar uma pessoa de elevada sociabilidade. Apenas 2% dos indivíduos manifesta algum tipo de discordância, enquanto que 46 dos 54 indivíduos (85%) manifesta concordância, sendo a moda uma concordância moderada.

21 - Auto-avaliação de performance - Relacionamento com locais

Na figura 33, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto ao seu nível de performance (percebido), no que diz respeito ao relacionamento com os colaboradores locais.

Questão: *Consigo trabalhar bem com os meus colegas e subordinados locais.*

Figura 33 - Performance dos inquiridos no relacionamento com locais



Considerações:

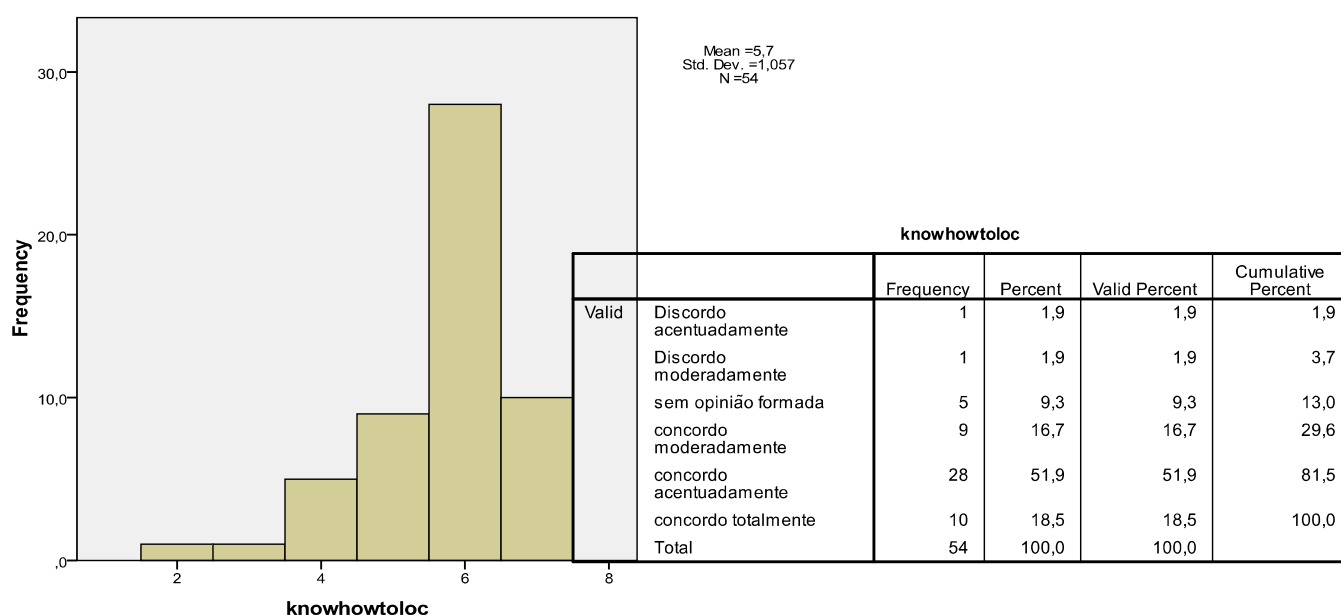
Para os 54 indivíduos inquiridos, a média é de concordância acentuada no que toca à ideia do indivíduo conseguir trabalhar bem com os locais. Como se vê na figura apresentada, concordância acentuada é também a moda. Apenas aproximadamente 4% dos indivíduos não manifestou algum tipo de concordância com a questão colocada.

22 – Auto avaliação de performance - Transmissão de know-how aos locais

Na figura 34, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto ao seu nível de performance (percebido), no que diz respeito à transmissão de know-how aos locais.

Questão: *Conseguo transmitir “know-how” aos locais.*

Figura 34 - Performance dos inquiridos na transmissão de know-how aos locais



Considerações:

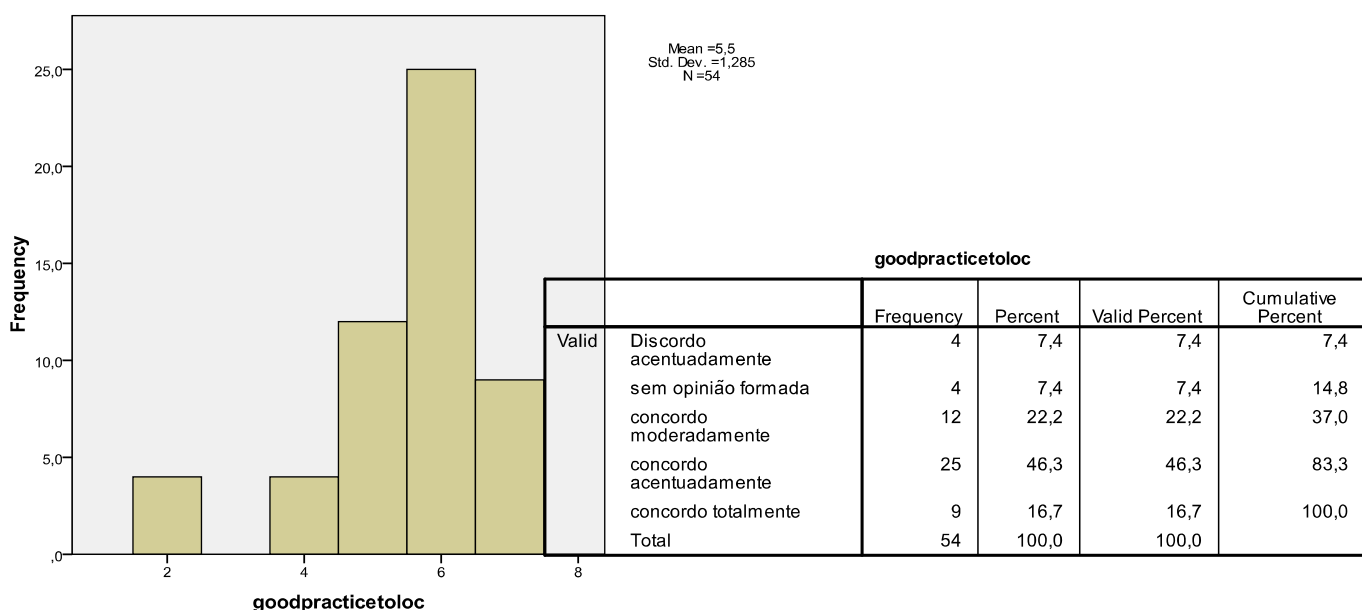
Para os 54 indivíduos inquiridos, a média é de concordância acentuada no que toca à ideia do indivíduo conseguir transmitir “know-how” aos locais. Concordância acentuada é também a moda. Apenas 13% dos indivíduos não manifestou algum tipo de concordância com a questão colocada.

23 – Auto avaliação de performance - Transmissão das práticas da "casa-mãe" aos locais

Na figura 35, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto ao seu nível de performance (percebido), no que diz respeito à transmissão das práticas da “casa-mãe” aos locais.

Questão: *Conseguo transmitir as boas práticas da casa-mãe aos locais.*

Figura 35 - Performance dos inquiridos na transmissão das práticas da "casa mãe" aos locais



Considerações:

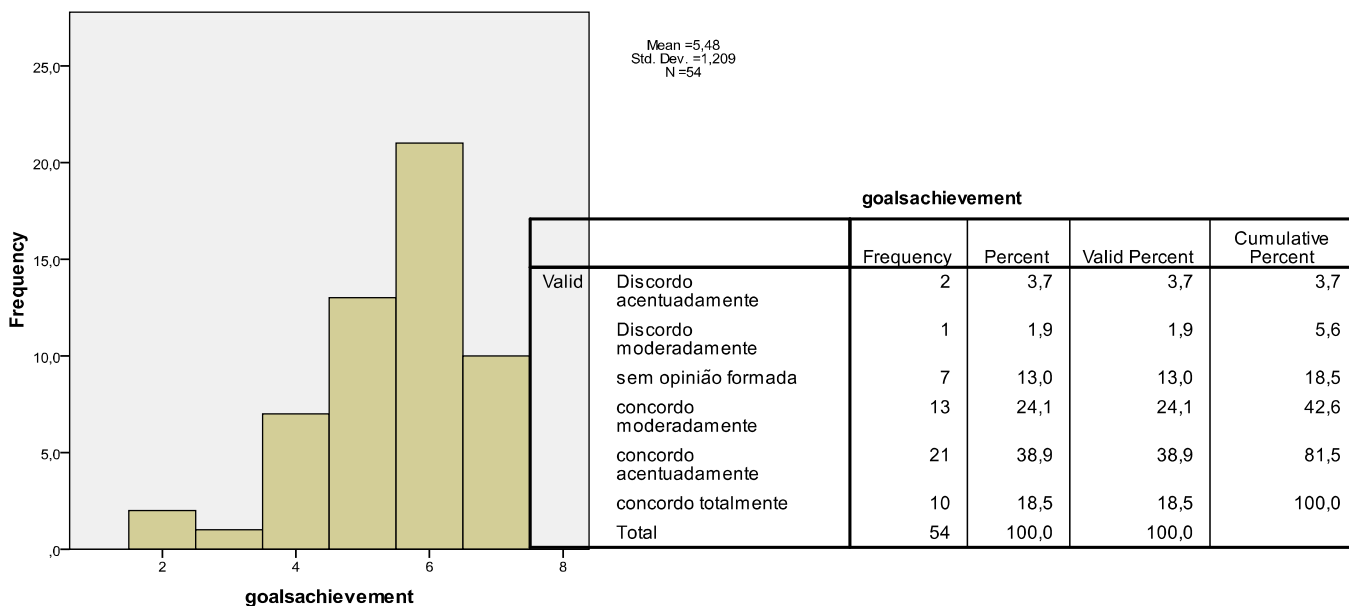
Para os 54 indivíduos inquiridos, a média é de concordância acentuada no que toca à capacidade do indivíduo conseguir transmitir as práticas da “casa-mãe” aos locais. Concordância acentuada é também a moda. Apenas 15% dos indivíduos não manifestou algum tipo de concordância com a questão colocada.

24 – Auto avaliação de performance - Obtenção dos objetivos propostos

Na figura 36, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à obtenção dos objetivos propostos para o seu projeto de expatriação.

Questão: *Consegui, até ao momento, atingir as expectativas e objetivos da gestão para o meu projeto de expatriação.*

Figura 36 - Performance dos inquiridos na obtenção dos objetivos propostos



Considerações:

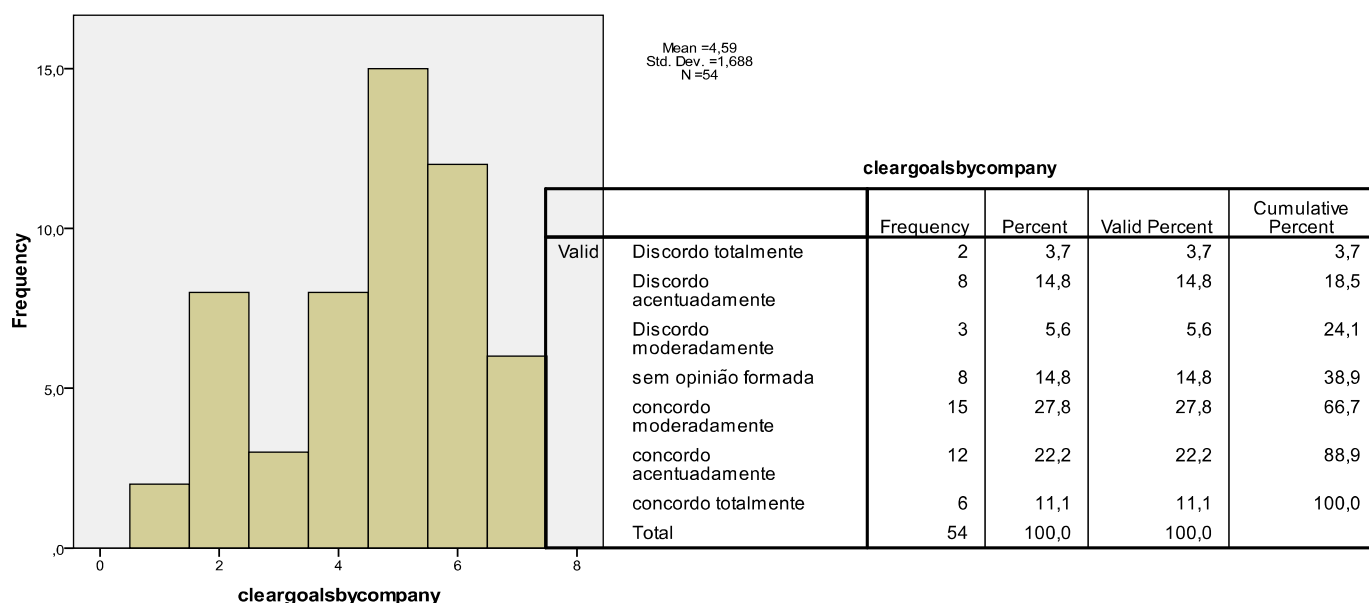
Para os 54 indivíduos inquiridos, a média é de concordância acentuada no que toca à questão do indivíduo estar a conseguir atingir as expectativas e objetivos da gestão para o seu projeto de expatriação. Concordância acentuada é também a moda. Apenas 19% dos indivíduos não manifestou algum tipo de concordância com a questão colocada.

25 - Conhecimento dos objetivos

Na figura 37, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto ao conhecimento dos objetivos propostos para o seu projeto de expatriação.

Questão: *Os objetivos e expectativas da entidade empregadora, para o meu projeto de expatriação, foram-me detalhadamente apresentados.*

Figura 37 - Conhecimento dos objectivos do projeto de expatriação



Considerações:

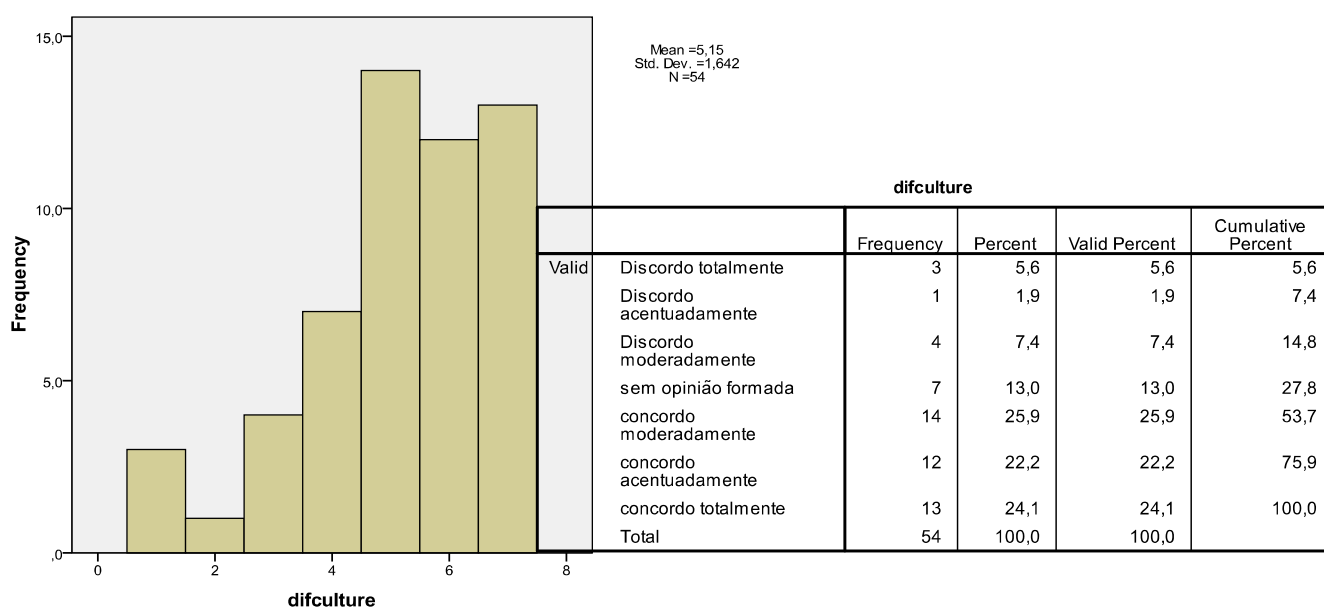
Para os 54 indivíduos inquiridos, a média é de concordância moderada no que toca ao bom conhecimento dos objetivos individuais para o projeto de expatriação de cada indivíduo. Concordância moderada é também a moda. Neste caso, há uma maior diversidade de respostas, sendo, ainda assim, maioritário, o conjunto de indivíduos que, em maior ou menor medida, manifestou concordância com a questão apresentada (aproximadamente 61%).

26 - Diferença cultural do país de origem versus País de acolhimento

Na figura 38, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à percepção das diferenças culturais entre o país de origem e o país de acolhimento.

Questão: *A cultura do país em que estou é muito diferente da cultura do meu país de origem.*

Figura 38 - Diferenças culturais do país de origem versus país de acolhimento



Considerações:

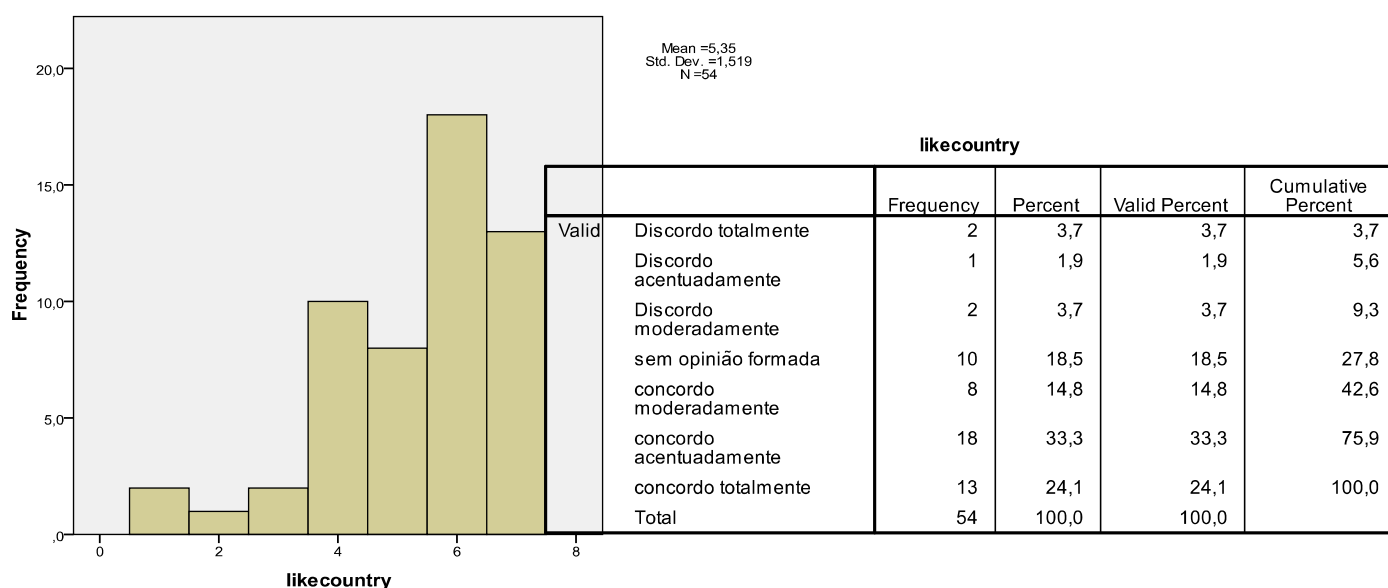
Relativamente à diferença da cultura do país de acolhimento face ao país de origem, verificamos que aproximadamente 72% dos indivíduos concordam, em certa medida, que a cultura do país de acolhimento é muito diferente da cultura do país de origem. Apenas 15% dos inquiridos discordam da ideia da cultura do país de acolhimento ser muito diferente da cultura do país de origem.

27 - Sensação de bem-estar

Na figura 39, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à sua sensação de bem-estar no país de acolhimento.

Questão: *Gosto de viver no país de acolhimento.*

Figura 39 - Sensação de bem-estar do inquirido



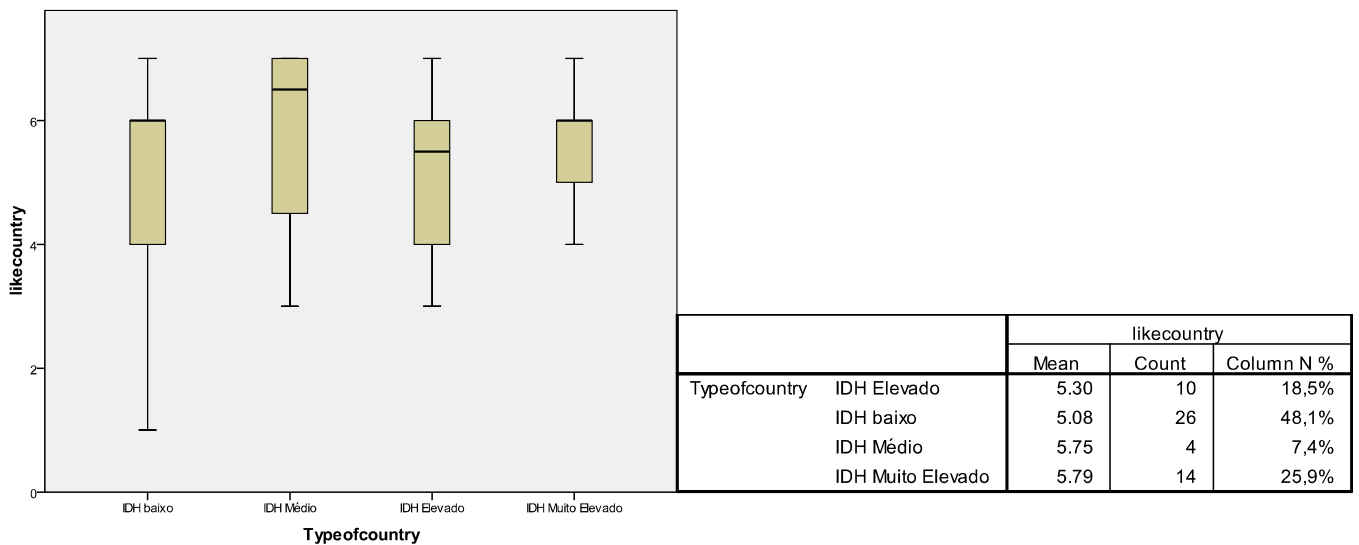
Considerações:

Relativamente à sensação de bem-estar dos expatriados no país de acolhimento, apenas 5 indivíduos dos 54 inquiridos (aproximadamente 9%) discordam da ideia de gostarem de viver no país de acolhimento. A média de respostas é de uma concordância moderada com a ideia de gostar de viver no país de acolhimento, sendo, no entanto, a moda, de uma concordância acentuada.

Em suma, podemos afirmar que, apesar da grande diversidade de países de acolhimento patente na amostra, os expatriados tendem a gostar de viver no país de acolhimento. No entanto, também aqui será interessante tentar perceber se a sensação de bem-estar do expatriado depende do nível de desenvolvimento do país de acolhimento.

Vejamos na seguinte figura:

Figura 40 - Sensação de bem estar do inquirido versus IDH do país de acolhimento



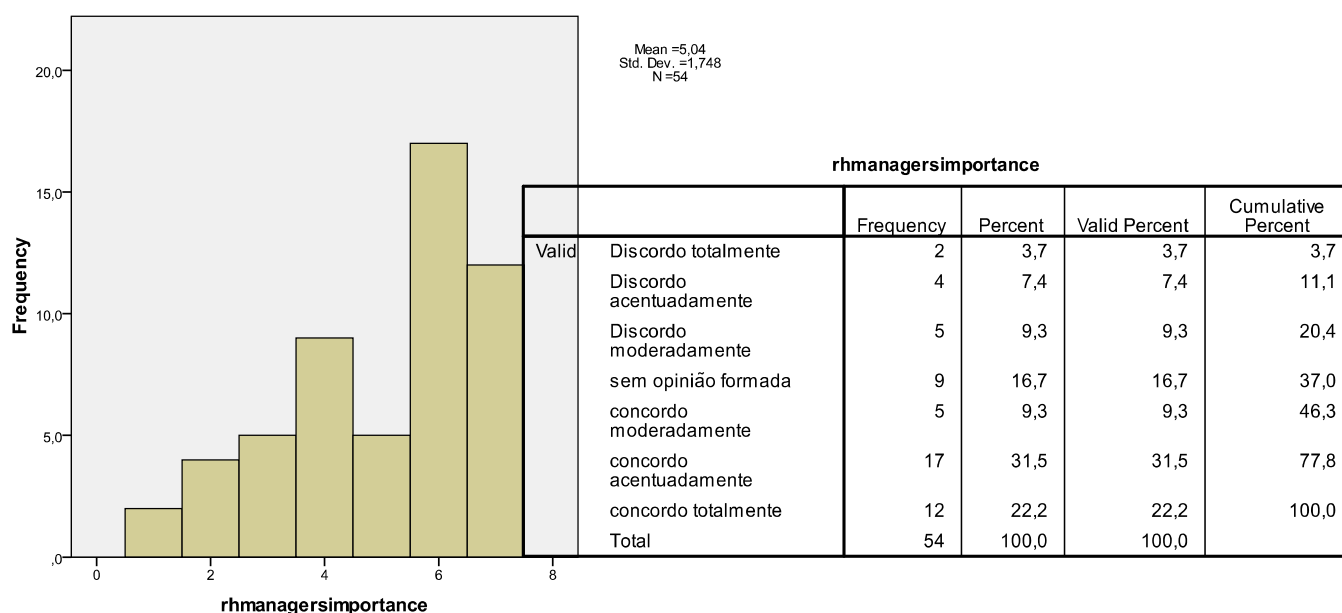
Apesar de não podermos afirmar ser uma tendência linear na nossa amostra, a verdade é que os indivíduos que manifestaram maior concordância com a ideia de se sentirem bem no país de acolhimento são aqueles cujo país de acolhimento é de Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) muito elevado. Já os indivíduos que manifestaram menor concordância com a ideia de se sentirem bem no país de acolhimento são aqueles cujo país de acolhimento é de IDH baixo. Estes são os grupos de indivíduos (quando separados por IDH) mais numerosos da amostra, pelo que a ideia dos expatriados tenderem a manifestar maior sensação de bem-estar em países de IDH superior é de realçar.

28 - Papel dos gestores de recursos humanos no sucesso dos processos de expatriação

Na figura 41, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à importância que atribuem ao papel dos gestores de recursos humanos no sucesso dos processos de expatriação.

Questão: *O papel dos gestores de recursos humanos é fundamental para um bom ajustamento intercultural ao país de acolhimento.*

Figura 41 - Importância atribuída ao papel dos gestores de RH



Considerações:

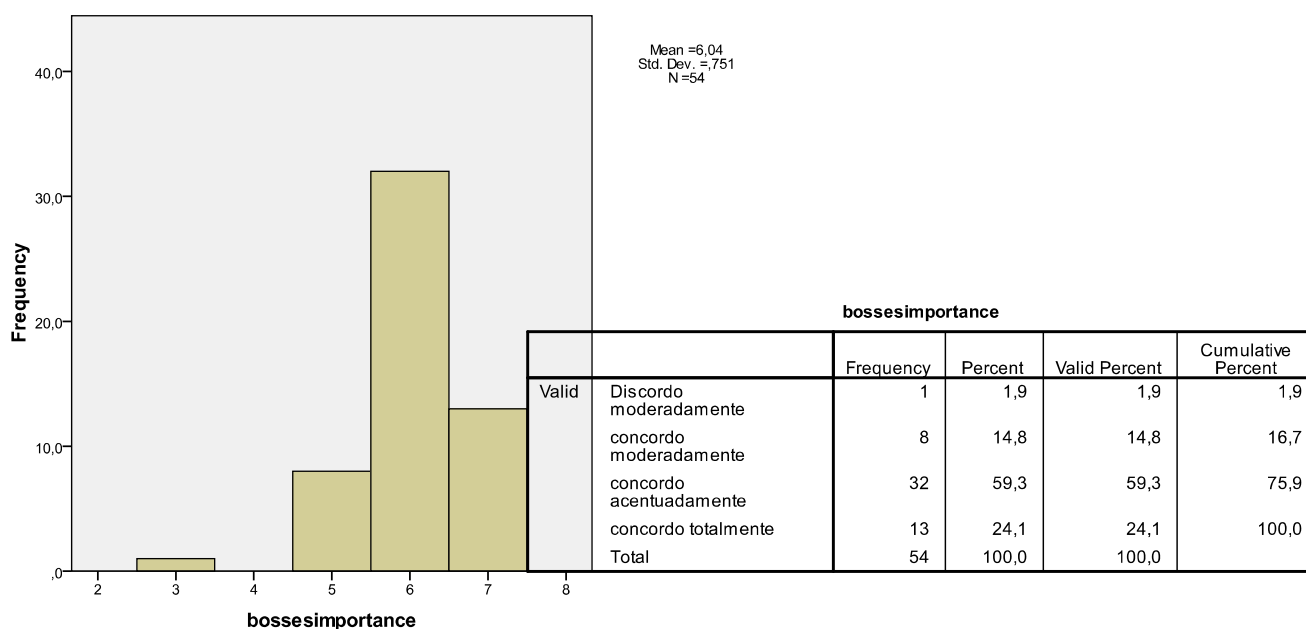
Relativamente à importância atribuída pelos inquiridos ao papel dos gestores de recursos humanos para um bom ajustamento intercultural, a média é de uma concordância moderada, havendo uma considerável dispersão de respostas. De realçar que aproximadamente 54% dos inquiridos manifestaram concordância acentuada ou total com a ideia dos gestores de recursos humanos serem cruciais para o ajustamento intercultural dos expatriados ao país de acolhimento.

29 - Papel das chefias e colegas de trabalho no sucesso dos processos de expatriação

Na figura 42, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à importância que atribuem ao papel das chefias e colegas de trabalho no sucesso dos processos de expatriação.

Questão: *O papel das chefias e colegas de trabalho é fundamental para um bom ajustamento intercultural ao país de acolhimento.*

Figura 42 - Importância atribuída ao papel das chefias



Considerações:

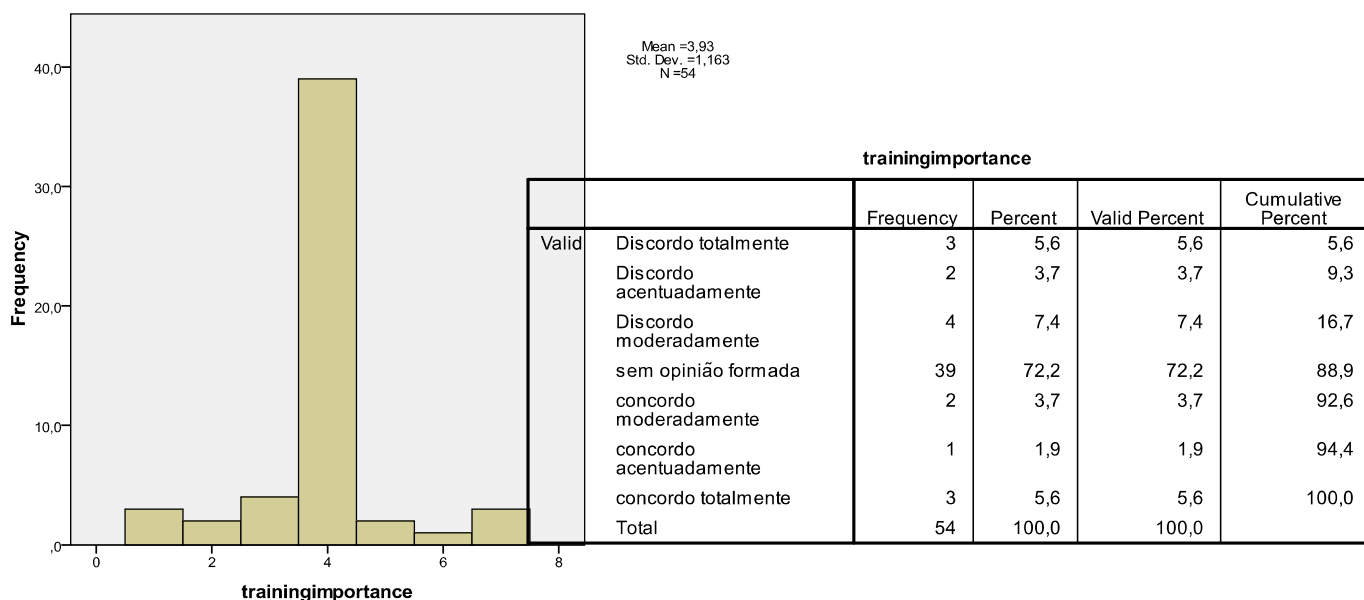
Relativamente à importância atribuída pelos inquiridos ao papel das chefias e colegas de trabalho para um bom ajustamento intercultural, a média é de uma concordância acentuada, sendo essa também a moda. Apenas 1 dos 54 indivíduos inquiridos (aproximadamente 2%) manifestou uma discordância moderada quanto a esta questão.

30 - Papel das ações de formação prévias à expatriação no sucesso dos processos de expatriação

Na figura 43, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à importância que atribuem ao papel das ações de formação prévias à expatriação no sucesso dos processos de expatriação.

Questão: *As ações de formação, prévias à expatriação, que visem facilitar o ajustamento intercultural do expatriado ao país de acolhimento, são eficazes.*

Figura 43 - Importância atribuída às ações de formação prévias à expatriação



Considerações:

Relativamente à importância atribuída pelos inquiridos às ações de formação prévias à sua expatriação, 39 dos 54 indivíduos (aproximadamente 72%) afirmam não ter opinião formada, ou não terem tido quaisquer ações de formação que visassem a sua melhor adaptação ao projeto de expatriação.

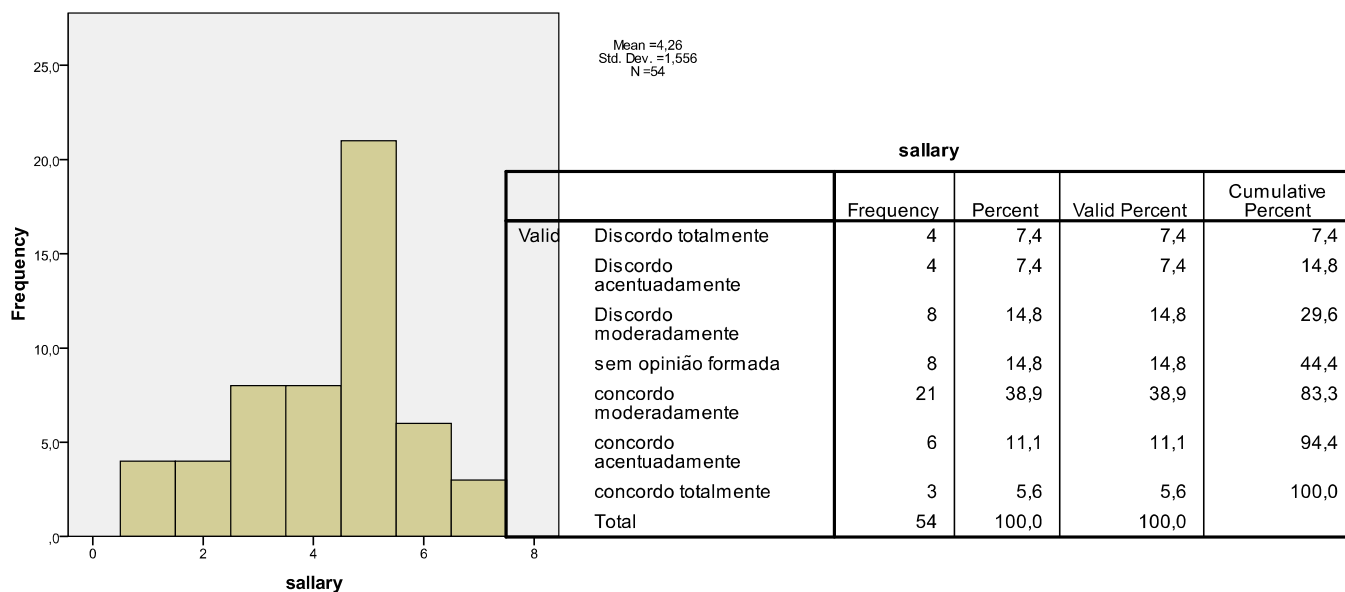
Estes resultados vêm corroborar o afirmado por Martins (2011), no que toca às práticas das empresas portuguesas quando expatriam colaboradores, que tendem a descurar este tipo de ações.

31 - Adequação da remuneração

Na figura 44, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à sua opinião sobre a adequação da sua remuneração.

Questão: *Considero adequado o pacote salarial que me foi proposto.*

Figura 44 - Adequação da remuneração



Considerações:

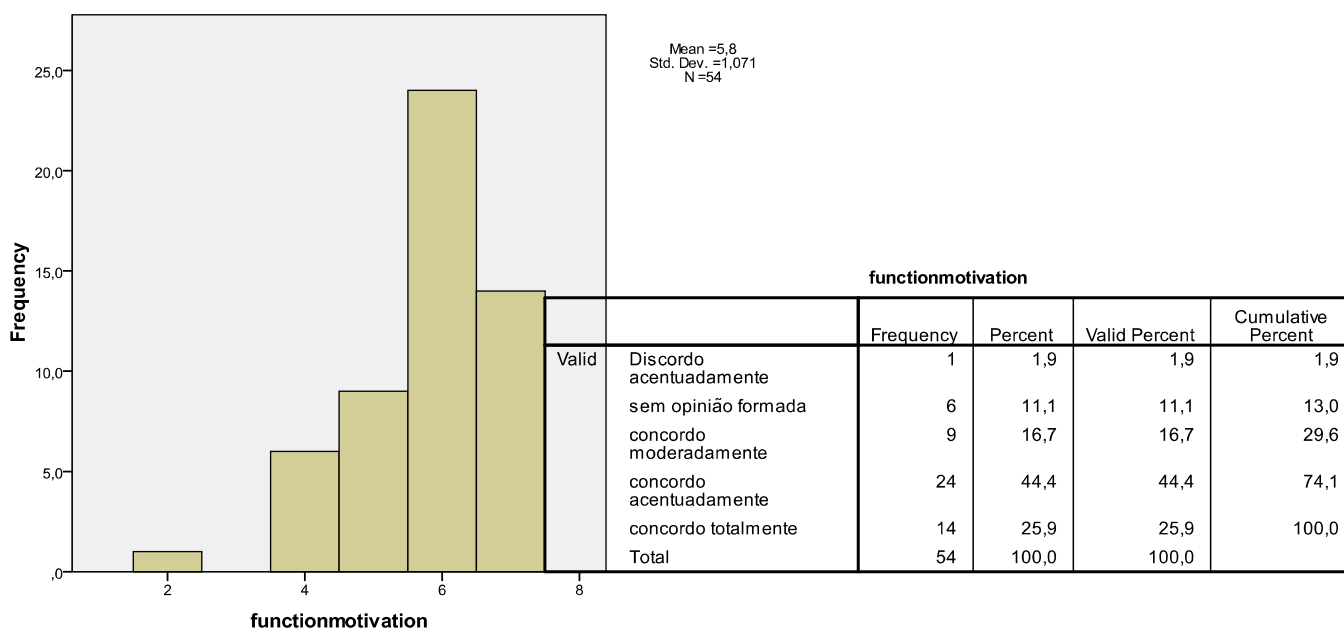
Relativamente à satisfação com as condições salariais, há uma grande dispersão de respostas, sendo a moda de uma concordância moderada com a ideia do inquirido estar satisfeito com as suas condições salariais. Aproximadamente 30% dos inquiridos manifestaram algum tipo de discordância quanto a esta questão.

32 - Motivação pelas tarefas de que está incumbido

Na figura 45, como se segue, podemos observar a distribuição dos indivíduos inquiridos quanto à sua Motivação em face das tarefas de que está incumbido.

Questão: *Considero que são motivadoras as tarefas/funções de que estou/estive incumbido?*

Figura 45 - Motivação do inquirido pelas funções desempenhadas



Considerações:

Relativamente à motivação pelas tarefas de que se está incumbido, 38 dos 54 indivíduos (aproximadamente 78%) manifestaram concordância acentuada ou total com a ideia de serem motivadoras as funções que executam. Apenas um indivíduo manifestou discordância, sendo a média e moda de uma concordância acentuada.

Apesar de não ser possível, seria interessante, numa amostra mais alargada, tentar avaliar se os indivíduos que se revelam menos motivados são efetivamente os que têm pior performance e se, porventura, são os que regressam mais cedo ao país de origem.

33 – Testes de normalidade das variáveis

Para efetuar análises/testes de correlação, bem como outros testes estatísticos, é importante, previamente, testar a normalidade das variáveis que temos.

Assim, esses testes foram efetuados, sendo que as variáveis ordinais que foram alvo do inquérito (com possibilidade de resposta de 1-7), bem como a variável idade, não passam nos testes de normalidade, o que compromete a utilização do Coeficiente de correlação de Pearson no estudo de correlações entre estas variáveis, devendo a análise de correlação para estas variáveis basear-se em testes não paramétricos (Kendall e Spearman).

No entanto, é de referir que as variáveis ajustamento intercultural (médio) (média das variáveis de ajustamento intercultural) e performance (média) (média das variáveis de performance), passam o teste de normalidade de Shapiro-Wilk (figura 46), ideal para amostras de pequena dimensão, pelo que para o caso destas variáveis o coeficiente de correlação de Pearson pode ser utilizado.

Figura 46 - Variáveis identificadas como normais

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ajusttotaverage	,129	54	,025	,971	54	,222
performancetotaverage	,118	54	,060	,959	54	,065

a. Lilliefors Significance Correction

34 - Síntese – informação das variáveis

Na figura que se segue podemos ver uma síntese das questões/variáveis colocadas, incluindo para cada uma delas a média, máximo e mínimo:

Figura 47- Síntese das variáveis

Descriptive Statistics				
	N	Mnimum	Maximum	Mean
Idade	54	25	61	37,63
Espírito de Mbilidade - Auto-avaliação	54	4	7	6,00
Diferença cultural do país de origem vs. País de acolhimento	54	1	7	3,37
Aceitação da cultura do país de acolhimento	54	2	7	5,20
Conhecimento da história do país de acolhimento	54	3	7	5,28
Conhecimento da cultura do país de acolhimento	54	1	7	5,09
Participação em actividades extra-trabalho com outros expatriados	54	1	7	4,70
Participação em actividades extra-trabalho com locais	54	1	7	4,39
Integração social na comunidade local	54	1	7	4,59
Integração linguística na comunidade local	54	1	7	5,50
Nível de sociabilidade - auto-avaliação	54	2	7	5,56
Auto-avaliação de Performance - Relacionamento com locais	54	2	7	5,89
Auto-avaliação de Performance - Transmissão de know-how aos locais	54	2	7	5,70
Auto-avaliação de Performance - Transmissão das práticas da "casa-mãe" aos locais	54	2	7	5,50
Auto-avaliação de Performance - Obtenção dos objectivos propostos	54	2	7	5,48
Duração do processo de expatriação	54	1	7	3,19
Papel dos gestores de recursos humanos no sucesso dos processos de expatriação	54	1	7	5,04
Papel das chefias no sucesso dos processos de expatriação	54	3	7	6,04
Papel das acções de formação prévias à expatriação no sucesso dos processos de expatriação	54	1	7	3,93
Conhecimento dos objectivos	54	1	7	4,59
Adequação da remuneração	54	1	7	4,26
Motivação pelas tarefas de que se está incumbido	54	2	7	5,80
Importância atribuída a experiências de expatriação anteriores	54	1	7	5,35
Importância atribuída a experiências de expatriação/emigração no núcleo familiar	54	1	7	4,31
Sensação de bem-estar	54	1	7	5,35
Diferença cultural do país de origem vs. País de acolhimento	54	1	7	5,15
IDH do país	54	,3215	,9099	,626152
Importância atribuída à presença do agregado familiar	54	1	7	5,31

4.2 - Relações entre variáveis

Antes de avançarmos para os testes de correlação e modelos lineares que procurarão explicar a performance do expatriado com base no seu ajustamento intercultural, é importante evidenciar algumas outras relações entre variáveis identificadas na nossa amostra.

De referir que, para facilitar a leitura deste trabalho, não são apresentadas todas as análises gráficas que permitiram constatar algumas das relações que seguidamente serão explanadas.

Testaram-se as seguintes três relações, que apesar de apresentarem os resultados óbvios, permitem reforçar o grau de confiança nos dados recolhidos:

Idade versus Função desempenhada – A amostra evidencia, como seria de esperar, que as pessoas que ocupam posições de direção geral tendem a ser consideravelmente mais velhas. Quanto às restantes funções, não há evidências relevantes.

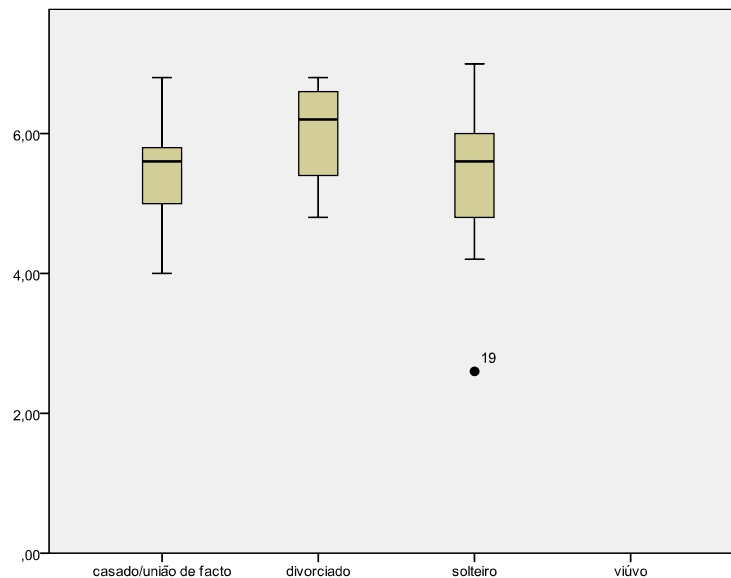
Idade versus Estado civil - A amostra evidencia, como seria de esperar, que os indivíduos solteiros tendem a ser os mais novos (em média cerca de 30 anos). Os casados/união de fato têm idade média a rondar os 38 anos, e os mais velhos (divorciados) têm idade média a rondar os 46 anos.

Idade versus Habilitações literárias - A amostra evidencia que os Pós-graduados e licenciados têm idades consideravelmente mais baixas do que os indivíduos com Mestrado, Ensino secundário ou Bacharel.

Seguidamente, testaram-se diversas outras relações entre variáveis, surgindo como mais relevantes as seguintes:

Média das variáveis de performance versus Estado Civil - A amostra evidencia (figura 48) que os divorciados são claramente os que apresentam, em média, melhor performance. Entre os solteiros e os casados/união de fato a performance (média) é praticamente igual.

Figura 48 - Estado Civil versus performance



Num contributo qualitativo, é importante deixar a nota de um dos expatriados inquiridos, divorciado, 52 anos, expatriado há 8 anos em Angola, que apesar de ter constituído família no país de acolhimento, tendo mulher e filhos em Angola, continua a assumir-se como divorciado, uma vez que não voltou a casar, e afirma que a condição de divorciado *“foi um fator positivo para a sua adaptação ao país de acolhimento, por lhe permitir poder criar novas raízes”*.

Média das variáveis de ajustamento intercultural versus Estado Civil - Relativamente à relação entre ajustamento intercultural e estado civil do indivíduo, à semelhança do observado para a performance, há evidência na nossa amostra que os indivíduos divorciados tendem a afirmar-se consideravelmente melhor ajustados ao país de acolhimento do que os indivíduos casados/união de fato ou solteiros.

Num contributo qualitativo, de referir a opinião de um dos expatriados inquiridos, Responsável de Após-Venda, 39 anos, expatriado no Quênia, que refere como um dos fatores que contribuíram para o seu bom ajustamento o fato de *“estar lá sem a família e com um colega expatriado exatamente na mesma situação, permitiu que ambos tivéssemos a vontade e disponibilidade de conhecer e explorar o que o país tinha para oferecer. Isso, sem dúvida, acelerou e foi benéfico para o meu processo de ajustamento”*.

Média das variáveis de performance versus função desempenhada - A amostra evidencia que os diretores de departamento são aqueles que tendem a ter pior performance. Quanto às restantes funções para as quais tivemos um número de casos superior a 7 (Direção geral, Quadro médio e Quadro superior), os níveis de performance são muito próximos.

Num contributo qualitativo, de referir a opinião de um dos expatriados inquiridos, Responsável Financeiro, 35 anos, expatriado no Quênia, que refere como um dos obstáculos para conseguir uma melhor performance, o fato de *“ter de gerir uma equipa de colaboradores locais com as inerentes limitações e responder hierarquicamente a um expatriado (diretor geral) cujo nível de exigência para consigo permanece ao nível do praticado no país de origem, onde tudo é mais desenvolvido...”*.

Média das variáveis de ajustamento intercultural versus Função desempenhada - A amostra evidencia que os diretores de departamento e quadros médios são aqueles que tendem a ter pior ajustamento intercultural. Quanto às funções de direção geral e quadro superior, os níveis de ajustamento intercultural tendem a ser ligeiramente mais elevados.

Média das variáveis de performance versus Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do país de acolhimento - A amostra apresenta indícios de que os níveis de performance tendem a ser superiores em países de IDH elevado/muito elevado quando comparados com os níveis de performance nos países de IDH médio/baixo.

Os testes de correlação entre estas duas variáveis (Performance e IDH do país de acolhimento) mostram, segundo Pearson, Kendall e Spearman, uma correlação positiva, embora sem significância estatística.

Média das variáveis de ajustamento intercultural versus IDH do país de acolhimento – A relação entre ajustamento intercultural e IDH do país de acolhimento é similar à descrita anteriormente entre performance e IDH do país de acolhimento.

Média das variáveis de performance versus Idade - A amostra apresenta indícios no sentido das melhores performances estarem normalmente em indivíduos com mais idade, uma vez que os que apresentam melhores performances são os que estão acima dos 45 anos (à exceção do grupo com idades entre 50-55).

A este propósito, será importante deixar aqui um contributo qualitativo de um expatriado que já passou por várias experiências de expatriação, 50 anos, divorciado, atualmente no Brasil, que afirma claramente que *“a experiência acumulada ao longo dos anos em diferentes realidades culturais e geográficas é hoje o que sustenta a minha capacidade de ajustamento intercultural a novos desafios e de atingir os objetivos traçados”*.

De referir que os testes de correlação entre estas duas variáveis apresentam uma correlação positiva, e, se bem que moderada, estatisticamente significativa segundo Kendall e Spearman (com significância a 95%). Tal permite-nos dizer com alguma segurança que, na nossa amostra, a experiência parece ser um fator importante para a performance. Curiosamente, a correlação entre idade e ajustamento intercultural, apesar de positiva, é muito tênue. Isto lança a possibilidade dos expatriados terem melhor performance, não porque se conseguem ajustar melhor, mas sim devido à riqueza da sua experiência passada que os ajuda a obter uma melhor performance.

Média das variáveis de ajustamento intercultural versus Idade - A amostra não evidencia uma correlação clara. Os testes de correlação entre estas duas variáveis mostram, segundo Pearson, Kendall e Spearman, uma correlação positiva, mas bastante reduzida e sem significância estatística. Conjugando isto com o referido anteriormente, para a nossa amostra, a experiência parece ser um fator importante para a performance, mas não para o ajustamento intercultural.

Duração do período de expatriação versus IDH do país de acolhimento - Na amostra as experiências de expatriação são mais longas nos países de IDH médio/elevado e mais curtas nos países de IDH baixo/muito elevado.

Comparação com curva de Black (1990) – ajustamento intercultural (médio) versus Tempo de expatriação decorrido - Os testes de correlação entre estas duas variáveis mostram, segundo Pearson, Kendall e Spearman, uma correlação positiva, mas bastante reduzida e sem significância estatística.

Na verdade, o que se verifica é que o nível de ajustamento intercultural atingido por um expatriado não parece depender da duração da experiência de expatriação quando esta é superior a 12 meses. De referir que tal não contraria, e de certa forma até corrobora, a curva

de Black *et al.* (1991) que diz que a partir dos 12 meses de duração do projeto de expatriação, o ajustamento intercultural entra na sua última fase (Maturidade) em que tende a haver uma considerável estabilidade. Ora, isso é precisamente o que acontece na nossa amostra, como fica visível na figura seguinte, em que o ajustamento intercultural (médio) ronda sempre o valor de 5 (de 1-7) independentemente do tempo de expatriação decorrido.

Figura 49 - Nível de ajustamento intercultural versus Tempo de expatriação decorrido

	timeexpat						
	1	2	3	4	5	6	7
	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean	Mean
ajusttotaverage	4,93	5,03	4,91	5,09	4,88	.	5,04

4.3 - Principais correlações estatisticamente significativas

Neste ponto foram exploradas as correlações existentes entre as variáveis segundo os métodos de Pearson, Kendall e Spearman (quando aplicável – variáveis normais).

Seguidamente serão apresentadas as correlações mais significativas que foram encontradas:

1 – Média das variáveis de ajustamento intercultural versus Média das variáveis de performance

A primeira correlação a testar, que se centra no aspecto fulcral deste trabalho, é a performance (média) versus ajustamento intercultural (médio). Por se tratarem de variáveis que passaram os testes de normalidade (conforme exposto anteriormente), a correlação foi testada segundo os métodos de Pearson, Kendall e Spearman (Figura 50).

Figura 50 - Testes de correlação - Performance (média) versus ajustamento intercultural (médio)

Correlations				
			ajusttotaverag e	performancet otaverag
Kendall's tau_b	ajusttotaverag	Correlation Coefficient	1,000	,265**
		Sig. (2-tailed)	.	,007
		N	54	54
	performancetotaverag	Correlation Coefficient	,265**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	.
		N	54	54
Spearman's rho	ajusttotaverag	Correlation Coefficient	1,000	,363**
		Sig. (2-tailed)	.	,007
		N	54	54
	performancetotaverag	Correlation Coefficient	,363**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,007	.
		N	54	54

Correlations				
		ajusttotaverag e	performancet otaverag	
ajusttotaverag	Pearson Correlation	1	,378**	
	Sig. (2-tailed)		,005	
	N	54	54	
performancetotaverag	Pearson Correlation	,378**	1	
	Sig. (2-tailed)	,005		
	N	54	54	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Assim, verificámos que, para a nossa amostra, a variável performance (média) está positivamente correlacionada com a variável ajustamento intercultural (médio), sendo que tal correlação é estatisticamente significativa segundo os métodos de Pearson, Kendall e Spearman.

Ora, era este tipo de correlação que este estudo pretendia validar, e de acordo com os dados recolhidos, tendo em conta os pressupostos assumidos e a forma como foram construídas as variáveis (Ajustamento intercultural (médio) e performance (média)) têm um considerável nível de correlação.

Foi também efetuado um teste qui-quadrado, que nos permite rejeitar a hipótese das variáveis serem independentes com uma confiança superior a 99%, ficando claro, também a partir deste teste, a existência de relação entre as variáveis, corroborando assim o que já era evidente pelos testes de correlação.

2 – Variável ajustamento intercultural (médio) versus variáveis de performance

Dentro das 5 variáveis de performance utilizadas (conforme explicitado no ponto da Metodologia – p. 28), como veremos adiante, há duas que se destacaram no que respeita à sua correlação com a variável ajustamento intercultural (médio): Transmissão das práticas da 'casa-mãe' aos locais e Capacidade de relacionamento com os locais.

Relativamente à relação entre a variável ajustamento intercultural (médio) e a variável Transmissão das práticas da 'casa-mãe' aos locais, os testes de correlação deram o seguinte resultado:

Figura 51 - Testes de Correlação - ajustamento intercultural (médio) versus Variáveis de performance - Transmissão das práticas da 'casa-mãe' aos locais

			ajustotaverag e	goodpracticet oloc
Kendall's tau_b	ajustotaverage	Correlation Coefficient	1,000	,314**
		Sig. (2-tailed)	.	,003
		N	54	54
	goodpracticetoloc	Correlation Coefficient	,314**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	.
		N	54	54
Spearman's rho	ajustotaverage	Correlation Coefficient	1,000	,395**
		Sig. (2-tailed)	.	,003
		N	54	54
	goodpracticetoloc	Correlation Coefficient	,395**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,003	.
		N	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ou seja, verificámos que a variável ajustamento intercultural (médio) e a variável de performance – Capacidade para transmitir as boas práticas da empresa-mãe aos locais - estão positivamente correlacionadas, sendo que, tal correlação é estatisticamente significativa, segundo os métodos de Kendall e Spearman.

Quanto ao teste qui-quadrado efetuado, permite-nos rejeitar a hipótese das variáveis serem independentes com uma confiança superior a 99%, ficando claro a partir deste teste a existência de relação entre as variáveis, tal como fica claro pelos testes de correlação.

Tal corrobora o preconizado nos estudos de Tucker *et al.* (2004), Caligiuri (1997) e Kraimer (2001) no âmbito da definição de performance contextual utilizada por estes autores, conforme explanado na revisão de literatura e definição de conceitos deste trabalho.

Relativamente à relação entre ajustamento intercultural (médio) e a variável Capacidade de relacionamento com locais, os testes de correlação deram o seguinte resultado:

**Figura 52 - Testes de Correlação - ajustamento intercultural (médio) versus performance -
Relacionamento com locais**

			ajustotaverag e	workwelloc
Kendall's tau_b	ajustotaverage	Correlation Coefficient	1,000	,276*
		Sig. (2-tailed)	.	,011
		N	54	54
	workwelloc	Correlation Coefficient	,276*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,011	.
		N	54	54
Spearman's rho	ajustotaverage	Correlation Coefficient	1,000	,345*
		Sig. (2-tailed)	.	,011
		N	54	54
	workwelloc	Correlation Coefficient	,345*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,011	.
		N	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ou seja, analisando a relação entre a variável ajustamento intercultural (médio) e a variável de performance – Capacidade para trabalhar eficientemente com os locais, verificamos que estão positivamente correlacionadas, sendo que, tal correlação é estatisticamente significativa, segundo os métodos de Kendall e Spearman.

Quanto ao teste qui-quadrado efetuado, permite-nos rejeitar a hipótese das variáveis serem independentes com uma confiança superior a 99%, ficando claro a partir deste teste a existência de algum tipo de relação entre as variáveis, tal como fica claro pelos testes de correlação.

Tal corrobora uma vez mais o preconizado nos estudos de Tucker *et al.* (2004), Caligiuri (1997) e Kraimer (2001) no âmbito da definição de performance contextual utilizada por estes autores.

3 – Variável performance (média) versus Variáveis de ajustamento intercultural

Dentro das variáveis de ajustamento intercultural utilizadas, como veremos adiante, há três que se destacaram no que respeita à sua correlação com a performance (média): Aceitação da cultura do país de acolhimento, Conhecimento da história do país de acolhimento e Integração social na comunidade local.

Relativamente à relação entre a variável performance (média) e a variável Aceitação da cultura do país de acolhimento, os testes de correlação deram o seguinte resultado:

Figura 53 - Testes de Correlação - performance (média) versus ajustamento intercultural - Aceitação da cultura do país de acolhimento

			performancet otaverage	difculture2
Kendall's tau_b	performancetotaverage	Correlation Coefficient	1,000	,391**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	54	54
	difculture2	Correlation Coefficient	,391**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	54	54
Spearman's rho	performancetotaverage	Correlation Coefficient	1,000	,502**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	54	54
	difculture2	Correlation Coefficient	,502**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ou seja, analisando a relação entre a variável performance (média) e a variável de ajustamento intercultural – Aceitação da cultura do país de acolhimento, verificamos que estão positivamente correlacionadas. Tal correlação é estatisticamente significativa segundo os métodos de Kendall e Spearman.

Quanto ao teste qui-quadrado efetuado, permite-nos rejeitar a hipótese das variáveis serem independentes com uma confiança superior a 99%, ficando claro a partir deste teste a existência de algum tipo de relação entre as variáveis, tal como fica claro pelos testes de correlação.

Tal corrobora o preconizado nos estudos de Bhaskar-Shrinivas (2005), Black e Gregersen (1991) e Tucker (2004) no âmbito dos fatores que estes autores entendem que condicionam o ajustamento intercultural.

Relativamente à relação entre a variável performance (média) e a variável Conhecimento da história do país de acolhimento, os testes de correlação deram o seguinte resultado:

Figura 54 - Testes de Correlação - performance (média) versus ajustamento intercultural - Conhecimento da história do país de acolhimento

			performance otaverage	countryhistory
Kendall's tau_b	performancetotaverage	Correlation Coefficient	1,000	,273*
		Sig. (2-tailed)	.	,011
		N	54	54
	countryhistory	Correlation Coefficient	,273*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,011	.
		N	54	54
Spearman's rho	performancetotaverage	Correlation Coefficient	1,000	,343*
		Sig. (2-tailed)	.	,011
		N	54	54
	countryhistory	Correlation Coefficient	,343*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,011	.
		N	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Verifica-se que, analisando a relação entre a variável performance (média) e a variável de ajustamento intercultural – Conhecimento da história do país de acolhimento, estas estão positivamente correlacionadas. Tal correlação é estatisticamente significativa segundo os métodos de Kendall e Spearman.

Quanto ao teste qui-quadrado efetuado, permite-nos rejeitar a hipótese das variáveis serem independentes com uma confiança superior a 99%, ficando claro a partir deste teste a existência de algum tipo de relação entre as variáveis, tal como fica claro pelos testes de correlação.

Tal corrobora também o preconizado nos estudos de Bhaskar-Shrinivas (2005), Black e Gregersen (1991) e Tucker (2004), no âmbito dos fatores que estes autores entendem que condicionam o ajustamento intercultural.

Relativamente à relação entre performance (média) e a variável de ajustamento intercultural - Integração social na comunidade local, os testes de correlação deram o seguinte resultado:

Figura 55 - Testes de Correlação - performance (média) versus ajustamento intercultural - Integração social na comunidade local

			friendsloc	performancetotaverage
Kendall's tau_b	friendsloc	Correlation Coefficient	1,000	,224*
		Sig. (2-tailed)	.	,030
		N	54	54
	performancetotaverage	Correlation Coefficient	,224*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,030	.
		N	54	54
Spearman's rho	friendsloc	Correlation Coefficient	1,000	,301*
		Sig. (2-tailed)	.	,027
		N	54	54
	performancetotaverage	Correlation Coefficient	,301*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,027	.
		N	54	54

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Neste caso, também a relação entre a variável performance (média) e a variável de ajustamento intercultural – Integração social na comunidade local mostra que estão positivamente correlacionadas. Tal correlação é estatisticamente significativa segundo os métodos de Kendall e Spearman.

Quanto ao teste qui-quadrado efetuado, permite-nos rejeitar a hipótese das variáveis serem independentes com uma confiança superior a 99%, ficando claro a partir deste teste a existência de algum tipo de relação entre as variáveis, tal como fica claro pelos testes de correlação.

Tal corrobora o preconizado nos estudos de Bhaskar-Shrinivas (2005), Kraimer (2001) e Schaffer *et al.* (1999), no âmbito dos fatores que estes autores entendem que condicionam o ajustamento intercultural.

Num contributo qualitativo, é importante referir a afirmação de um dos inquiridos, 50 anos, divorciado e expatriado no Brasil, e que dá um grande ênfase à sua capacidade de integração social na comunidade do país de acolhimento enquanto garante da sua performance. Segundo ele, “*fecham-se muitos negócios entre churrascadas e caipirinhas*”. No entanto, este mesmo indivíduo foca uma dimensão particular da integração social que denomina por “*Capacidade para se movimentar bem nos corredores políticos, pois aí, também se fecham negócios...*”.

Este contributo qualitativo é reflexo do preconizado por Kraimer *et al.*, 2001 acerca da importância da capacidade do expatriado fazer parte de redes sociais no país de acolhimento, fator que, com base neste contributo qualitativo, influencia não só o ajustamento intercultural, bem como a performance do expatriado. Aliás, o mesmo acontece relativamente aos contributos de Karner, (2000) e Shaffer e XiangYang (2004), que referem a importância do capital social cujos constituintes são: recursos sociais, acesso a redes de contatos, estrutura social, etc. Ou seja, um expatriado que possua um capital social forte estará mais próximo de se ajustar bem e de atingir os seus objetivos.

4.4 - Modelos lineares

Exploraram-se e testaram-se uma série de modelos de regressão linear, na tentativa de explorar o potencial explicativo das variáveis da nossa amostra no que diz respeito ao ajustamento intercultural e performance de cada expatriado.

Seguidamente serão apresentadas os modelos em que atingimos melhor capacidade explicativa.

1 - Como a sensação de bem-estar é explicada pelas Variáveis de ajustamento intercultural

Com este modelo (Figura 56 – página seguinte) pretende-se avaliar até que ponto, com base na amostra recolhida, a variável Sensação de bem-estar (no país de acolhimento), medida através da pergunta: “Gosta de viver no país de acolhimento?”, é explicável pelas variáveis de ajustamento intercultural identificadas:

Espírito de Mobilidade - Auto-avaliação	Bhaskar-Shrinivas (2005)	Ajustamento
Presença do agregado familiar	Caligiuri, 1998; Shaffer e Xiangyang, 2004	Ajustamento
Aceitação da cultura do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2005	Ajustamento
Conhecimento da história do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2005	Ajustamento
Conhecimento da cultura do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2005	Ajustamento
Participação em actividades extra-trabalho com outros expatriados	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
Participação em actividades extra-trabalho com locais	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
Integração social na comunidade local	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
Integração linguística na comunidade local	Bhaskar-Shrinivas (2005) e Black e gregersen 1991	Ajustamento
Nível de sociabilidade - auto-avaliação	Caligiuri, 2000	Ajustamento

Este modelo de regressão linear, permitiu-nos obter os seguintes coeficientes/resultados:

Figura 56 - Modelo Linear - Bem-estar versus Var. de ajustamento intercultural

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,007	1,756		,004	,997
	mobilityspirit	,454	,204	,284	2,219	,032
	familypresence2	,195	,075	,336	2,598	,013
	difculture2	,198	,213	,159	,929	,358
	countryhistory	,178	,274	,125	,650	,519
	difculture3	-,072	,262	-,058	-,277	,783
	otheractexpat	-,099	,135	-,119	-,736	,466
	otheractloc	,287	,139	,328	2,064	,045
	friendsloc	-,170	,153	-,195	-1,110	,273
	languageoloc	-,129	,118	-,139	-1,093	,281
	sociability	,190	,205	,139	,926	,360

a. Dependent Variable: likecountry

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,603 ^a	,364	,216	1,345

a. Predictors: (Constant), sociability, languageoloc, familypresence2, mobilityspirit, difculture3, otheractloc, difculture2, otheractexpat, friendsloc, countryhistory

Ou seja, sendo a sensação de bem-estar em si uma medida do bom ajustamento intercultural dos indivíduos, o objetivo deste modelo é tentar validar se, para a amostra obtida, o bem-estar pode ser explicado pelas variáveis de ajustamento intercultural selecionadas.

Como se pode verificar, o modelo não apresenta resultados fortes, no entanto é de notar a significância dos fatores: Espírito de mobilidade e Presença do Agregado familiar para a sensação de bem-estar.

2 - Como a performance (média) é explicada pelas Variáveis de ajustamento intercultural

Com este modelo pretende-se avaliar até que ponto, com base na amostra recolhida, as variáveis de performance (através das quais obtemos a performance (média) de cada indivíduo), são explicáveis pelas variáveis de ajustamento intercultural identificadas:

Espírito de Mobilidade - Auto-avaliação	Bhaskar-Shrinivas (2005)	Ajustamento
Presença do agregado familiar	Caligiuri, 1998; Shaffer e Xiangyang, 2004	Ajustamento
Aceitação da cultura do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2005	Ajustamento
Conhecimento da história do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2005	Ajustamento
Conhecimento da cultura do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2005	Ajustamento
Participação em actividades extra-trabalho com outros expatriados	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
Participação em actividades extra-trabalho com locais	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
Integração social na comunidade local	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
Integração linguística na comunidade local	Bhaskar-Shrinivas (2005) e Black e gregersen 1991	Ajustamento
Nível de sociabilidade - auto-avaliação	Caligiuri, 2000	Ajustamento

Este modelo de regressão linear, permitiu-nos obter os seguintes coeficientes/resultados:

Figura 57 – Modelo Linear - performance (média) versus Variáveis de ajustamento intercultural

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,356	,905		2,603	,013
mobilityspirit	,043	,105	,050	,406	,687
familypresence2	-,008	,039	-,026	-,214	,832
difculture2	,276	,110	,410	2,506	,016
countryhistory	,288	,141	,376	2,040	,048
difculture3	-,190	,135	-,282	-1,408	,166
otheractexpat	-,108	,069	-,239	-1,551	,128
otheractloc	,138	,072	,291	1,923	,061
friendsloc	-,031	,079	-,067	-,399	,692
languageoloc	,014	,061	,029	,236	,815
sociability	,149	,106	,202	1,411	,165

a. Dependent Variable: performancetotaverage

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649 ^a	,421	,286	,69310

a. Predictors: (Constant), sociability, languageoloc, familypresence2, mobilityspirit, difculture3, otheractloc, difculture2, otheractexpat, friendsloc, countryhistory

Ou seja, sendo as variáveis de performance utilizadas:

- Auto-avaliação de performance - Relacionamento com locais
- Auto-avaliação de performance - Transmissão de know-how aos locais
- Auto-avaliação de performance - Transmissão das práticas da "casa-mãe" aos locais
- Auto-avaliação de performance - Obtenção dos objetivos propostos
- Conhecimento dos objetivos

O objetivo deste modelo é tentar validar se, para a amostra obtida, a performance (média) pode ser explicada pelas variáveis de ajustamento intercultural selecionadas (conforme detalhado na secção deste trabalho destinada à explicitação da Metodologia e Definições).

O modelo apresenta, neste caso, resultados relativamente fortes, sendo de notar a significância dos fatores: Aceitação da cultura do país de acolhimento, medido através da pergunta: “Compreende e aceita as atitudes e comportamentos dos cidadãos locais do país de acolhimento?” e Conhecimento da história do país de acolhimento medido através da pergunta: “Conhece a História do país de acolhimento?”.

3 – Como a Variável performance (média) é explicada pelas variáveis Salário e Motivação

Com este modelo pretende-se avaliar até que ponto, com base na amostra recolhida, a variável performance (média) de cada indivíduo, é explicável por outras variáveis que não as de ajustamento intercultural:

- Adequação da remuneração
- Motivação pelas tarefas de que se está incumbido

Ou seja, o objetivo deste modelo é tentar validar se, para a amostra obtida, a performance (média) pode ser explicada pelas variáveis Adequação da remuneração e Motivação pelas tarefas de que se está incumbido.

Este modelo de regressão linear, permitiu-nos obter os seguintes coeficientes/resultados:

Figura 58 - Modelo Linear - performance (média) versus Salário e Motivação

Coefficients ^a										
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	90,0% Confidence Interval for B		Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	3,154	,600		5,253	,000	2,148	4,160			
salary	,046	,065	,087	,706	,484	-,063	,154	,123	,098	,086
functionmotivation	,360	,094	,469	3,820	,000	,202	,517	,476	,472	,468

a. Dependent Variable: performancetotaverage

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,484 ^a	,234	,204	,73172

a. Predictors: (Constant), functionmotivation, salary

O modelo apresenta, neste caso, resultados relativamente fortes, sendo de notar a significância do fator: Motivação pelas tarefas de que se está incumbido, medido através da pergunta: “Considera que são motivadoras as tarefas/funções de que está incumbido?”. De referir que o fator Adequação da Remuneração, medido através da pergunta: “Considera adequado o pacote salarial que lhe foi proposto?”, não mostra ser muito relevante para explicar a performance (média) dos indivíduos.

4 – Seleção de variáveis versus variável performance (média) - média das variáveis de performance

Neste modelo utiliza-se uma seleção mais alargada de variáveis, uma vez que se procurará explicar a performance (média) não só com base em variáveis de ajustamento intercultural mas também com base noutras variáveis. As variáveis seleccionadas são:

Questão	Factor testado	Autores que estudaram este factor	Tipo de factor
1	Idade	N/A	Dados Pessoais
12	Aceitação da cultura do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2005	Ajustamento
13	Conhecimento da história do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2005	Ajustamento
14	Conhecimento da cultura do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2005	Ajustamento
15	Participação em actividades extra-trabalho com outros expatriados	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
16	Participação em actividades extra-trabalho com locais	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
19	Nível de sociabilidade - auto-avaliação	Caligiuri, 2000	Ajustamento
31	Motivação pelas tarefas de que se está incumbido	Dowling et al. (2008)	Outras questões

Este modelo de regressão linear, permitiu-nos obter os seguintes coeficientes/resultados:

Figura 59 - Modelo Linear - performance (média) versus Selecção de variáveis

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	1,272	,736		1,728	,091			
Age	,011	,009	,121	1,142	,260	,252	,168	,116
otheractloc	,128	,055	,270	2,327	,025	,331	,328	,236
difculture2	,221	,089	,328	2,485	,017	,469	,347	,253
functionmotivation	,256	,082	,334	3,128	,003	,476	,423	,318
countryhistory	,223	,113	,291	1,975	,054	,337	,282	,201
otheractexpat	-,083	,058	-,184	-1,441	,157	-,137	-,210	-,146
difculture3	-,182	,111	-,270	-1,639	,108	,242	-,237	-,167
sociability	,128	,092	,173	1,394	,170	,261	,203	,142

a. Dependent Variable: performancetotaverage

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,732 ^a	,535	,453	,60671	2,122

a. Predictors: (Constant), sociability, Age, functionmotivation, difculture3, otheractloc, otheractexpat, difculture2, countryhistory

b. Dependent Variable: performancetotaverage

O modelo apresenta, neste caso, resultados fortes, com um R² bastante interessante. É de notar a significância dos fatores: Motivação pelas tarefas de que se está incumbido, medido através da pergunta: “Considera que são motivadoras as tarefas/funções de que está incumbido?”; Aceitação da cultura do país de acolhimento, medido através da pergunta: “Compreende e aceita as atitudes e comportamentos dos cidadãos locais do país de acolhimento?”; Participação em atividades extra trabalho com locais, medido através da pergunta: “Participa em atividades de lazer (extra trabalho) com cidadãos locais no país de acolhimento?”.

5 – Seleção restrita de variáveis versus variável performance (média) - média das variáveis de performance

Por fim, utilizando uma seleção restrita das variáveis mais significativas na explicação dos níveis de performance atingidos, temos três variáveis:

- Motivação pelas tarefas de que se está incumbido, medido através da pergunta: “Considera que são motivadoras as tarefas/funções de que está incumbido?”;
- Aceitação da cultura do país de acolhimento, medido através da pergunta: “Compreende e aceita as atitudes e comportamentos dos cidadãos locais do país de acolhimento?”;

- Participação em atividades extra-trabalho com locais, medido através da pergunta:” Participa em atividades de lazer (extra-trabalho) com cidadãos locais no país de acolhimento?”.

Ou seja, temos as seguintes variáveis:

Questão	Factor testado	Autores que estudaram este factor	Tipo de factor
12	Aceitação da cultura do país de acolhimento	Bhaskar-Shrinivas (2005); Black e gregersen 1991; Tucker 2005	Ajustamento
16	Participação em actividades extra-trabalho com locais	Bhaskar-Shrinivas (2005); Kraimer (2001); shaffer et al. (1999)	Ajustamento
31	Motivação pelas tarefas de que se está incumbido	Dowling et al. (2008)	Outras questões

Este modelo de regressão linear, permitiu-nos obter os seguintes coeficientes/resultados:

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,931	,589		3,280	,002	,749	3,114
	functionmotivation	,299	,086	,381	3,482	,001	,126	,471
	difculture2	,236	,076	,343	3,122	,003	,084	,388
	otheractloc	,142	,052	,293	2,754	,008	,038	,246

a. Dependent Variable: performancetotaverage_round

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,663 ^a	,440	,406	,648

a. Predictors: (Constant), otheractloc, functionmotivation, difculture2

Estas três variáveis que usamos neste modelo são significativas com uma confiança de 99%, sendo que este Modelo linear, que procura explicar a performance com base nestas três variáveis atinge um muito interessante R2 de 0,44.

4.5 - Contributos da análise qualitativa

Além da análise quantitativa efetuada e de alguns contributos qualitativos que já foram mencionados ao longo deste trabalho, outros contributos qualitativos foram recolhidos. Desses, destaco seguidamente aqueles que considero poderem dar algumas pistas concretas sobre o que condiciona a performance dos expatriados, nomeadamente ao nível de fatores não considerados na análise quantitativa e que foram pouco explorados pela literatura existente enquanto fatores condicionantes da performance.

Segurança do expatriado e respectiva família

Pelo menos três dos inquiridos mencionaram, em conversas informais, que temem ou já temeram pela sua segurança (e das suas famílias) nos projetos de expatriação em que estão envolvidos.

Indivíduo 1: Indivíduo casado e com filhos, 38 anos, expatriado no Quênia. A família acompanhou-o no seu projeto de expatriação no Quênia, onde está há 2 anos.

Testemunho: *“Após ter despedido um colaborador local fui ameaçado, incluindo também ameaças à minha família. Após queixa na polícia e embaixada portuguesa, desde há mais de um ano a esta parte, que ando com segurança armada 24h/dia...”. “Além disso, o Quênia é um país que está neste momento sob ameaça da Al-qaeda, através da Al-Shabaab, que a partir da Somália tem conduzido diversos ataques terroristas no país...”*

Questionado se tal situação tem impacto na sua performance a resposta foi um *“claro que sim, temo sobretudo pela minha família...”*.

Indivíduo 2: Indivíduo casado e sem filhos, 29 anos. A família (cônjuge) acompanhou-o no seu projeto de expatriação na Namíbia, onde esteve 5 anos.

Testemunho: *“Apesar de expatriado na Namíbia ia com frequência à África do Sul a um escritório que a empresa tinha lá. Numa dessas ocasiões, o escritório, apesar de estar num condomínio fechado com segurança, foi assaltado à mão armada por dois indivíduos, aparentemente drogados, que me espancaram e a mais dois colegas portugueses, e roubaram tudo o que tínhamos de valor...”. “Além disso, também na Namíbia, já fui ameaçado à mão armada por um Italiano lá radicado, devido a um conflito de vizinhança”. “São países em que a vida humana não tem o valor que lhe atribuímos na Europa, e depois*

de passar por um episódio traumático desse tipo, nunca mais encaramos as coisas da mesma forma. O medo é constante e é claro que isso influencia o nosso desempenho...”.

Indivíduo 3: Indivíduo casado e com filhos, 33 anos. A família não o acompanhou no seu projeto de expatriação na Tanzânia, onde está há 4 anos.

Testemunho: “Passei pela seguinte situação na Tanzânia, em Mbeia, enquanto acompanhava um técnico numa visita às instalações de um cliente, numa mina de ouro: Funcionários da mina, dias antes, atropelaram uma criança de uma tribo que mora nas redondezas. Os membros da tribo revoltaram-se contra os proprietários da mina e obviamente encaravam qualquer pessoa que ali passasse como inimigo. Ao passar de carro fui alvo de uma emboscada por uns 20-30 indivíduos que arremessaram paus e pedras ao meu carro e tentaram vedar-me a passagem. Felizmente consegui passar...”. “Não sou pessoa de ter medo, aqui temos que ser como eles. Já fui ameaçado várias vezes por locais por não lhes dar nada ao estacionar o carro ou no semáforo, mas nunca liguei a isso. No entanto, dessa vez na mina, foi a primeira vez que senti a minha vida em risco. Não digo que isso afete a minha performance, mas não quero lá voltar...”.

Corrupção no país de acolhimento.

Indivíduo 4: Indivíduo casado e com filhos, 35 anos. A família não o acompanhou no seu projeto de expatriação no Quênia, onde esteve 1 ano.

Testemunho: “No decurso de um processo de recuperação de IVA com as autoridades fiscais locais fomos confrontados com um pedido explícito de suborno para nos pagarem aquilo a que, por lei, tínhamos direito. Fazer uma coisa dessas abriria um grave precedente e decidimos não o fazer. É claro que esta decisão, que implicou o não recebimento dos valores que nos eram devidos (pelo menos até à data) por não termos aceite pagar subornos, influenciou significativamente os resultados da empresa e portanto a minha performance...”.

Saúde no país de acolhimento

Indivíduo 1: Indivíduo casado e com filhos, 38 anos. A família acompanhou-o no seu projeto de expatriação no Quênia, onde está há 2 anos.

Testemunho: “Após uma ida ao Uganda apanhei uma intoxicação alimentar tal que tive de ser internado durante dois dias...”. “Estar aqui significa que corremos um muito

maior risco de ficar doentes e isso, claro, afeta as nossas capacidades e por conseguinte a nossa performance”.

Indivíduo 3: Indivíduo casado e com filhos, 33 anos. A família não o acompanhou no seu projeto de expatriação na Tanzânia onde está há 4 anos.

Testemunho: “Não faço qualquer profilaxia da malária e só uso repelentes quando vou para a zona mineira. Sei de portugueses que já contraíram malária, mas estamos aqui, é um risco que temos de correr...”.

Rotatividade de quadros e gestão de carreiras

Indivíduo 2: Indivíduo casado e sem filhos, 29 anos. A família não o acompanhou no seu projeto de expatriação na Namíbia.

Testemunho: “Fui convidado para ser diretor executivo de uma grande operação em Angola. Após algum tempo apercebi-me de uma realidade em que os expatriados portugueses que ali estavam há 10, 15 e mesmo 20 anos, tinham apropriado completamente a cultura local...”. “Esses indivíduos tentam a toda a força evitar mudanças e manter o ‘status quo’, sendo a antítese, a meu ver, de um expatriado normal que quando abraça um novo projeto tem um plano que implica necessariamente mudanças dentro de um determinado espaço de tempo. “Não faz sentido manter expatriados no mesmo país durante tanto tempo, isso afeta a produtividade deles e a de quem os gere...”.

Indivíduo 1: Indivíduo casado e com filhos, 38 anos. A família acompanhou-o no seu projeto de expatriação no Quênia, onde está há 2 anos.

Testemunho: “Quando vim para África, foi sempre com a ideia de desenvolver uma carreira internacional de sucesso e não de criar raízes em nenhum destes países. Aliás, é política da empresa que cada projeto de expatriação tenha duração de 3-5 anos. O problema é que nem sempre surgem oportunidades dentro do grupo para irmos para outras áreas geográficas. Eu compreendo isso, mas muitas vezes os Recursos Humanos não gerem as nossas carreiras numa perspectiva de longo prazo, o que acaba, muitas vezes, por gorar as nossas expectativas, e em última análise, afetar a nossa motivação e performance”.

Custos não ponderados previamente

Indivíduo 4: Indivíduo casado e com filhos, 35 anos. A família não o acompanhou no seu projeto de expatriação no Quênia, mas acompanhou-o num processo de expatriação para a Tanzânia, que abraçou muito recentemente.

Testemunho: *“Quando vim para o mais recente projeto de expatriação que abracei, para a posição de direção executiva, e descobri que tinha de pagar 25 mil dólares por ano pela escola do meu filho, por momentos vi-me a reequacionar porque razão estava ali, porque tendo de suportar tais custos, por razões financeiras não era de certeza...”*

Indivíduo 4: Indivíduo casado e com filhos, 35 anos. A família não o acompanhou no seu projeto de expatriação no Quênia, onde esteve 1 ano.

Testemunho: *“Quando chegámos a um país e nos deparámos com a realidade percebemos que nada é como imaginávamos. Quando um iogurte ou uma garrafa de água custam 2 dólares, e ainda temos de andar constantemente a pagar ‘gasosas’ à polícia, percebemos que aquilo que pensávamos que vínhamos ganhar não corresponde à realidade.”*

Indivíduo 5: Indivíduo casado e com filhos, 50 anos. A família acompanhou-o no seu projeto de expatriação no Brasil. O testemunho que se segue refere-se no entanto a um episódio ocorrido em África – Namíbia, onde esteve durante 2 anos.

Testemunho: *“Vim sem ter noção clara do que iria encontrar. A principal dificuldade foi a obtenção de vistos de trabalho/residência. Fui detido no aeroporto por não ter visto de trabalho e estive prestes a ser deportado, isto com a minha mulher e um bebé de colo comigo...”. “Depois de obter o meu visto de trabalho, à minha mulher foi atribuído visto de acompanhante, o que impossibilitava que procurasse emprego, tendo de abdicar definitivamente da sua carreira profissional para continuar a acompanhar-me...”*

Relacionamento quase exclusivo dentro da comunidade portuguesa

Um exemplo interessante a este propósito, que creio ser importante destacar, é o seguinte:

Indivíduo 6: Indivíduo casado e com filhos, 60 anos, cuja família o acompanhou no seu projeto de expatriação na África do Sul (onde está há mais de 20 anos).

Testemunho: *“Aqui há imensos portugueses, nós quando precisámos de alguma coisa, seja serviços de contabilidade, seja substituir uma porta, há sempre um português em Joanesburgo a quem podemos ligar”*.

Esta ligação quase exclusiva à comunidade portuguesa que é transmitida por este indivíduo poderá eventualmente significar uma perda potencial, no sentido em que deixam de se estabelecer pontes com a comunidade local, que poderiam ajudar o indivíduo e a empresa a melhorar a sua performance. Verifica-se que o critério para escolher um serviço é a ascendência portuguesa e não a competência técnica ou qualquer outro fator.

No entanto, é de referir que esta “solidariedade” existente entre os indivíduos de origem portuguesa, sobretudo nos países onde existe uma grande diáspora portuguesa, como é o caso da África do Sul, provavelmente facilita o ajustamento intercultural dos indivíduos expatriados, sobretudo nos primeiros tempos.

5 - Limitações da análise e pistas para pesquisas futuras.

A amostra de expatriados alvo desta análise é relativamente reduzida (54 indivíduos), pelo que novos estudos em Portugal (empresas sedeadas em Portugal com expatriados portugueses) que procurem este tipo de relações (Ajustamento intercultural versus performance) são fundamentais para aprofundar o conhecimento do fenómeno da expatriação em Portugal no que toca a estas duas questões essenciais: como se ajustam os portugueses expatriados e que performance atingem. O contributo deste trabalho centra-se no facto de tal ser realizado em empresas portuguesas, dado que a realidade cultural nacional é bastante díspar relativamente à de outros mercados/países que têm sido mais estudados (Martins, 2011).

Além disso, a forma de inquirição dos indivíduos sobre a sua performance e nível de ajustamento intercultural baseia-se sempre na opinião do próprio indivíduo e na autoavaliação que faz de si próprio. Seria certamente interessante tentar complementar esta informação com a opinião das respectivas chefias hierárquicas ou funcionais e mesmo colegas (quer em Portugal, quer no país de acolhimento).

Além disso, fatores que têm sido pouco relevados na literatura internacional, como condicionantes da performance dos expatriados, tais como a sensação de segurança, os níveis de corrupção no país de acolhimento, os problemas de saúde ligados a doenças tropicais, entre outros, revelaram, em função dos contributos qualitativos recolhidos, serem relevantes e merecer maior atenção por parte da comunidade científica.

Uma outra questão relativa à expatriação que pode ser relevante e acerca da qual esta análise não nos dá qualquer pista (porque na amostra temos apenas 2 mulheres) é a questão do género. Será que se tivéssemos uma amostra de mulheres expatriadas suficientemente grande que pudéssemos comparar com uma amostra de homens não iria revelar grandes e interessantes diferenças acerca da forma como se ajustam e como trabalham, uns e outros, neste tipo de ambientes?

Outra questão interessante tem a ver com a relação entre a idade do indivíduo e a sua performance. A análise efetuada dá pistas no sentido de que em indivíduos de diferentes idades com níveis de ajustamento intercultural idênticos, os mais velhos tendem a ter melhor performance. Provavelmente isso ficar-se-á a dever à riqueza da experiência passada e capital de conhecimentos acumulados desses indivíduos. Mas que tipo de experiência? Será

que o fato de ser simplesmente um indivíduo mais experiente (com mais idade) potencia a sua performance ou será que essa performance só é potenciada se o indivíduo tiver passado por determinadas experiências de trabalho? E que género de experiências poderão ser essas?

Por fim, é de acrescentar que também a compreensão da forma como as comunidades de migrantes portugueses se organizam e interagem, sobretudo em países onde essas comunidades são muito grandes, poderá ser importante para perceber a problemática da expatriação, ajustamento intercultural e performance. É certo que muitos dos membros dessas comunidades são migrantes de vários tipos (e não expatriados), mas o simples fato de existir uma comunidade portuguesa de grandes dimensões, como acontece por exemplo na África do Sul, é certamente um fator a ter em conta quando se estuda a forma como expatriados portugueses se ajustam a esse país de acolhimento.

6 - Conclusões

Sendo objetivo deste trabalho inferir sobre a relação entre o ajustamento intercultural e a respectiva performance dos expatriados, a conclusão geral é que, mediante os dados recolhidos, a performance parece ser influenciada pelo ajustamento intercultural. Ou seja, quanto melhor o ajustamento intercultural, melhor a performance do expatriado.

Concretamente, com base na amostra recolhida, verificamos que a performance (média) está positivamente correlacionada com o ajustamento intercultural (médio), sendo que tal correlação é estatisticamente significativa segundo os coeficientes de Pearson, Kendall e Spearman. Também o teste não paramétrico efetuado (qui-quadrado), permitiu rejeitar a hipótese das variáveis serem independentes com uma confiança superior a 99%, ficando portanto clara a convicção, a partir deste teste, da existência de algum tipo de relação entre as variáveis.

Das variáveis de performance que foram avaliadas: clareza dos objetivos do projeto de expatriação; Obtenção, por parte do expatriado, dos objetivos propostos; Capacidade para transmitir as boas práticas da empresa-mãe aos locais; Capacidade para transmitir “Know-how” aos locais e Capacidade para trabalhar eficientemente com os locais, as que apresentaram correlações (positivas) estatisticamente significativas com o ajustamento intercultural (médio) são: Capacidade para transmitir as boas práticas da empresa-mãe aos locais e Capacidade para trabalhar eficientemente com os locais.

Das variáveis de ajustamento intercultural que foram avaliadas, as que apresentam correlações mais fortes com a variável performance (média) são as seguintes: Aceitação da cultura do país de acolhimento; Conhecimento da história do país de acolhimento e Integração social na comunidade local.

Através de um Modelo linear procurámos explicar a performance (média) em função das variáveis de ajustamento intercultural. O modelo apresenta resultados relativamente fortes, sendo de notar a significância dos fatores: Aceitação da cultura do país de acolhimento, medido através da pergunta: “Compreende e aceita as atitudes e comportamentos dos cidadãos locais do país de acolhimento?” e conhecimento da história do país de acolhimento medido através da pergunta: “Conhece a História do país de acolhimento?” para explicar a performance (média).

Explorando depois outras variáveis que podem influenciar o ajustamento intercultural e a performance, baseando-me na amostra recolhida, verifica-se que fatores como espírito de mobilidade e presença do agregado familiar estão fortemente correlacionados com a sensação de bem-estar do expatriado, pelo que são suscetíveis de influenciar o seu ajustamento intercultural e performance.

Um outro modelo explorado foi a tentativa de explicar a performance (média) em função da motivação do expatriado e do salário oferecido. Os resultados são fortes relativamente ao fator: motivação pelas tarefas de que se está incumbido, medido através da pergunta: “Considera que são motivadoras as tarefas/funções de que está incumbido?”. No entanto, curiosamente, o fator remuneração, medido através da pergunta: “Considera adequado o pacote salarial que lhe foi proposto?”, não mostra ser relevante para explicar a performance dos indivíduos.

Por fim, foram também explorados alguns contributos qualitativos que permitem a obtenção de algumas pistas sobre o caminho que a investigação sobre este assunto deveria levar. Na verdade, apesar do avultado volume de informação académica em torno da gestão internacional de recursos humanos, do ajustamento intercultural e dos fatores que influenciam a performance dos expatriados, pela revisão de literatura efetuada nesta dissertação, parece ainda haver muito a investigar no que toca a esta temática, sobretudo no que diz respeito a outros fatores suscetíveis de influenciar a performance dos expatriados e que têm sido pouco explorados, tais como: Segurança; Corrupção; Saúde e condições higiénico-sanitárias; Rotatividade de quadros; Custos não ponderados previamente pelo expatriado; Relacionamento quase exclusivo dentro da comunidade portuguesa.

Em suma, fica a ideia de que existem uma multiplicidade de fatores que influenciam a performance dos expatriados, alguns deles, facilmente identificáveis embora dificilmente mensuráveis, outros, totalmente imprevisíveis e aleatórios. Tal pode ser consubstanciado também numa afirmação de um dos inquiridos, expatriado em África, referindo-se a essa “aleatoriedade”, quando questionado sobre a sua performance, com um exemplo: *“Há um fator de imprevisibilidade muito grande na performance dos expatriados, sobretudo em países africanos e sobretudo quando nos referimos a critérios como o atingir dos objetivos traçados. Recentemente, numa operação em que tínhamos imensos problemas (saída do diretor executivo, grave défice de competências comerciais dos vendedores e problemas administrativos em geral), de repente caiu-nos no ‘colo’ um negócio que nos garantiu para*

o ano corrente o quádruplo do volume de negócios que tínhamos orçamentado e que era a nossa melhor expectativa... O fator sorte conta, e isto é um exemplo disso.”

O fator sorte conta, mas obviamente, é preciso “fazer pela sorte”. E esse “fazer pela sorte” reveste-se de variadíssimos aspectos, muitos dos quais têm a ver com a forma como o expatriado interage com os locais e se ajusta ao país de acolhimento no que toca ao contexto de trabalho que encontra, bem como ao modo de vida local. Em áreas geográficas longínquas e com culturas tão dispares, a capacidade do expatriado compreender as diferenças de comportamento que deve adotar, face ao seu país de origem, podem fazer a diferença entre ganhar ou não um grande negócio, ou entre conseguir ou não uma parceria local de sucesso.

7 - Referências Bibliográficas

Adler N. (1984), Women in International management: Where are they?, California Management Review, v.26, n.4, pp. 78-89.

Arthur W., Bennett W. (1995), Personnel Psychology, The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success, 48, pp. 99-114.

Au K.Y., Fukuda J. (2002), Boundary spanning behaviors of expatriates, Journal of World Business, 37, pp. 285-296.

Aycan, Z. e R. N. Kanungo (1997), “Current Issues and Future Challenges in Expatriate Management”, in CT: JAI Press, D. Saunders e Z. Aycan (editors). New Approaches to Employee Management, pp. 245-260, Greenwich.

Berry J., David L. (2006) Cambridge University Press, The Cambridge handbook of acculturation psychology, pp. 43-57.

Bhaskar-Shrinivas, Harrison P., Shaffer D., Luk M. (2005), Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions, Academy of Management Journal, 48, pp. 259-281.

Black J., Gregersen H. (1999), The Right Way to Manage Expatriates, Harvard Business Review, Vol. 77, Nº 2, pp. 52-61.

Black J., Gregersen H., Hite J., (1996), Expatriate performance appraisal in U.S. multinational firms, Journal of International Business Studies, 27, pp. 711-738.

Black J., Gregerson H. (1991a), The Other Half Of The Picture: Antecedents Of Spouse Cross-Cultural Adjustment, Journal of International Business Studies, 22(3): pp. 461-478.

Black J., Mendenhall M. (1991), The U-curve adjustment hypothesis revisited: a review and theoretical framework, Journal of International Business Studies, 22 (2), pp. 225–247.

Black J., Mendenhall M., Oddou G. (1991), Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives, Academy of Management Review, 16(2), pp. 291-317.

Black J., Stephens G. (1989), The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments, *Journal of Management*.

Bonache, J. (2002), “La Gestión de Expatriados”, In *Financial Times*, J. Bonache e Á. Cabrera (editors), *Dirección Estratégica de Personas*, pp. 379-398, Madrid: Prentice Hall.

Brewster C., Bennett C. (2010), Perceptions of Business Cultures in Eastern Europe and their Implications for International HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, N° 14, pp. 2568-2588.

Caligiuri P. (1997), Assessing expatriate success: Beyond just “being there.” In Saunders DM, Aycan Z (Eds.), *New approaches to employee management*, Vol. 4, pp. 117-140, Greenwich, CT: JAI Press.

Caligiuri P. (2000), Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment, *Management International Review*, pp: 61-80.

Caligiuri P., Hyland M. (1998). Testing a Theoretical Model for Examining the Relationship Between Family Adjustment and Expatriates Work Adjustment. *Journal of applied Psychology*. Vol. 83, N°4, pp. 598-614.

Camphenoudt, L. V., Quivy, R. (2003), *Manual de investigação em ciências sociais*, 3ª ed., Lisboa, Gradiva.

Carmo, H e M. M. Ferreira, (1998), *Metodologia da Investigação guia para a auto - aprendizagem*, Lisboa, Ed. Universidade Aberta.

Castles, S. (2002), Migration and community formation under conditions of globalization, *International Migration Review*, 36(4), pp. 1143-1168.

Collings D., Scullion H., Dowling P. (2009), Global staffing: a review and thematic research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, 20:6, pp. 1253-1272.

Costa, C. Guapo (2005), *A cultura como fator dinamizador da economia: os investimentos portugueses no Brasil*, Lisboa: ISCSP – UTL.

Cui G., Awa N. (1992), Measuring intercultural effectiveness: An integrative approach, *International Journal of Intercultural Relations*, 16, pp. 311–328.

David L., Berry J. (2006), Cambridge University Press, The Cambridge Handbook of Acculturation psychology, acedido em:

http://books.google.com/books/about/The_Cambridge_handbook_of_acculturation.html?hl=pt-PT&id=8wDGcPo8fX0C no dia 10-10-2011.

Dowling P., Festing M., Engle J., (2008), International human resource management, Thompson.

Hall T. (1976), Beyond Culture, Anchor books doubleday.

Harrison D., Shaffer M. (2001), Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Washington D.C., Mapping the criterion space for expatriate success: Task- and relationship-based performance, effort and adaptation.

Harzing A., Pinnington A. (2011), International human resource management, Londres, Sage.

Hechanova R., Beehr T., Christiansen N. (2003), Antecedents and Consequences of Employees Adjustment to Overseas Assignment: A Meta-analytic Review, Applied Psychology, 52, pp. 213-236.

Heidi W., Olivier W. (2011), The Intercultural Adjustment U-Curve Model: An Exploratory Analysis. EURAM 2011, 1-4 June 2011, Tallinn, texto policopiado.

Hill, M. M., Hill, A., (1998), A construção de um Questionário, N°98/11, Lisboa, Dinâmica - Centro de estudos sobre a mudança socioeconómica.

Hofstede G. (1980), Culture's Consequences: International Differences in Workrelated Values, London: Sage Publications Inc.

Instituto Nacional de Estatística (2011), Censos 2011 - Resultados Provisórios, Destaque – Informação à comunicação social.

Karner T. (2000), Social capital, In Borgatta E., Montgomery R., Encyclopedia of Sociology (pp. 2637-2641), New York: Macmillan Reference USA.

Kraimer M., Wayne S., Jaworski R. (2001), Sources of support and expatriate performance: the mediating role of expatriate adjustment, Personnel Psychology, 54, pp. 71-99.

Lazarova M., (2006), International Human Resource Management in Global Perspective, in International Human Resource Management and International Assignments, Basingstoke: Palgrave MacMillan, pp. 24–51.

Lazarova M., Shaffer M., Westman M. (2010), Elucidating the Positive Side Of The Work-Family Interface On International Assignments: A Model Of Expatriate Work And Family performance, Academy of Management Review, 35(1) pp. 93-117.

Lee H. (2007), Factors that Influence Expatriate Failure: An Interview Study, International Journal of Management, Vol. 24, Nº 3, pp. 403-413.

Lysgaard S. (1955), Adjustment in a foreign society: Norwegian Fullbright grantees visiting the United States, International Social Science Bulletin, Volume 7.

Martins D. (2011), Gestão e Retenção de Repatriados: Um Estudo empírico em empresas portuguesas, Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais - Faculdade de Economia do Porto.

McEvoy G., Parker B. (1995), Expatriate Adjustment: Causes and Consequences in Selmer, Expatriate Management, pp. 97-114.

Milliman J., Von Glinow M.A., Nathan M. (1991), Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory, Academy of Management Review, 16: pp. 318-339.

Minbaeva D., Michailova S. (2004), Knowledge Transfer and Expatriation in Multinational Corporations. The Role of Disseminative Capacity, Employee Relations, Vol. 26, Nº 6, pp. 663-679.

Portes, A. (2006), Estudos sobre as migrações contemporâneas - Transnacionalismo, empreendedorismo e a segunda geração, Lisboa, ed. Fim de Século.

Ramos, M. C. P. (2008), Gestão da Diversidade e da educação nas sociedades multiculturais e do conhecimento", In Educação, Interculturalidade e Cidadania, Bucarest, Milena Press, pp. 6-29.

Rego, A. e M. P. Cunha (2009), Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos, Lisboa: RH Editora.

Richardson J. (2006), Self-directed Expatriation: Family Matters, *Personnel Review*, Vol. 35, nº 4, pp. 469-486.

Rushing K., Kleiner B. (2003), New Developments in Executive Relocation Practices, *Management Research News*, Vol. 26, Nº 2-4, pp. 12-19.

Shaffer M., Harrison D. (1998), Expatriates psychological withdrawal from international assignments: Work, non-work, and family influences, *Personnel Psychology*, 51, pp. 87-118.

Shaffer M., Harrison D., Gilley K. (1999), Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process, *Journal of International Business Studies*, 30(3), pp. 557-581.

"Shaffer M., XiangYang L. (2004), Investigation of expatriate adjustment and performance: A social capital perspective. Asia academy of management, 2004 conference. Acedido em:

http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fjgxy.usx.edu.cn%2FDAOM%2F013_XiangyangLiu.pdf&ei=OtrtTuGyLouE8gOlpOWTCQ&usg=AFQjCNHGk28-

[2_GuMivBsWvdpIXEI0WqJA&sig2=4XizwKbdM0792avQRIkLiA](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fjgxy.usx.edu.cn%2FDAOM%2F013_XiangyangLiu.pdf&ei=OtrtTuGyLouE8gOlpOWTCQ&usg=AFQjCNHGk28-) no dia 16-10-2011."

Takeuchi R., Tesluk P., Yun S., Lepak D. (2005), An integrative view of international experience, *Academy of Management Journal*, 48 (6), pp. 85-100.

Tanure B., Evans P., Pucik V. (2007), *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*, Rio de Janeiro, Elsevier.

Tucker M., Bonial R., Lahti K. (2004), The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates, *International journal of intercultural relations*, 28 pp. 221–251.

Tung Rosalie L. (1981), Selection and flaming of Personnel for Overseas Assignments, *Columbia Journal of World Business*, 16(1), Spring, pp. 68-78.

8 - Anexos

Anexo 1 – Questionário

Questionário

Âmbito: Faculdade de Economia do Porto - Mestrado em Economia e Gestão Internacional - Dissertação de Mestrado
Temática: Processos de expatriação na Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH): Fatores que influenciam a performance dos expatriados.

Aluno: João Pedro Pinho Brandão

Orientador: Professora Doutora Maria da Conceição Ramos

Informação:

O presente questionário será absolutamente anónimo e destina-se exclusivamente a fins académicos.

Por favor responda às perguntas baseando-se exclusivamente na sua percepção e na sua experiência.

Nas respostas deve partir da sua mais recente experiência de expatriação de duração superior a 12 meses.

As respostas devem ser dadas de 1 a 7, correspondendo o 1 a discordo completamente e o 7 a concordo completamente.

1 Idade:

2 País de acolhimento:

3 Estado civil:

4 Cargo ocupado:

5 Habilitações literárias:

De 1 a 7, responda às afirmações/questões que se seguem, considerando 1 para totalmente em desacordo e 7 para totalmente de acordo.

6 Considero que tenho um forte espírito de mobilidade.

7 A presença do agregado familiar no país de acolhimento é importante para a adaptação dos expatriados.

8 Na minha mais recente experiência de expatriação de duração superior a 12 meses, estive acompanhado pelo meu núcleo familiar no país de acolhimento.

9 A existência de experiências de expatriação anteriores constitui um factor importante para a adaptação a uma nova experiência de expatriação (se não tem experiências de emigração/expatriação na família, responda com base na sua percepção).

10 A existência de experiências de emigração/expatriação na família facilita a adaptação de um expatriado ao país de acolhimento (se não tem experiências de emigração/expatriação na família, responda com base na sua percepção).

11 A cultura do país em que estou/estive é muito diferente da cultura do meu país de origem.

12 Compreendo e aceito as atitudes e comportamentos dos cidadãos locais do país de acolhimento.

13 Conheço a História do país de acolhimento.

14 Conheço a cultura da comunidade em que estou/estive inserido.

15 Participo em atividades extra-trabalho com outros expatriados no país de acolhimento.

16 Participo em atividades de lazer (extra-trabalho) com cidadãos locais no país de acolhimento.

- 17 *Possuo amigos dentro da comunidade local do país de acolhimento.*
- 18 *Tenho capacidade para comunicar na linguagem local no dia-a-dia.*
- 19 *Considero-me uma pessoa com elevado nível de sociabilidade.*
- 20 *Gosto de viver no país de acolhimento.*
- 21 *Consigo trabalhar bem com os meus colegas e subordinados locais.*
- 22 *Consigo transmitir “know-how” aos locais.*
- 23 *Consigo transmitir as boas práticas da casa-mãe aos locais.*
- 24 *Consegui, até ao momento, atingir as expectativas e objectivos da gestão para o meu projecto de expatriação.*
- 25 *Quanto tempo (em anos) decorreu desde que abraçou o seu mais recente projecto de expatriação de duração superior a 12 meses?*
- 26 *O papel dos gestores de recursos humanos é fundamental para um bom ajustamento ao país de acolhimento.*
- 27 *O papel das chefias e colegas de trabalho é fundamental para um bom ajustamento ao país de acolhimento.*
- 28 *As acções de formação, prévias à expatriação, que visem facilitar o ajustamento do expatriado ao país de acolhimento, são eficazes.*
- 29 *Os objectivos e expectativas da entidade empregadora, para o seu projecto de expatriação, foram-me detalhadamente apresentados.*
- 30 *Considero adequado o pacote salarial que me foi proposto.*
- 31 *Considero que são motivadoras as tarefas/funções de que estou incumbido.*

Obrigado pela sua colaboração.

Enviar para: joaobran@yahoo.com

Anexo 2 – Lista de empresas contatadas

Empresa	Contacto utilizado	Responsável
Ach Brito	info@achbritto.com; info@clausporto.com	N/A
Autosueco	cteixeira@autosueco.pt	Carla Teixeira
Bial	info@bial.com	N/A
Bluepharma	rh@bluepharma.pt	N/A
Casais	casais@casais.pt	N/A
Centralcer	relacoes.institucionais@centralcervejas.pt	Ricardo Peres
Cotesi	geral@cotesi.com	N/A
DST	geral@dstsgps.com	N/A
EDP	rh_edp@edp.pt	Maria João Martins
Eurico Ferreira	geral@euricoferreira.pt	N/A
Frezite	info@frezite.com	N/A
Frulact	info@frulact.com	N/A
GALP	galp@galpenergia.com; ana.pereira.almeida@galpenergia.com	Ana Parreira Almeida
Grupo Amorim	amorim@amorim.com	N/A
Grupo Lena	geral@grupolena.pt	N/A
Grupo Pestana	jaime.sarmiento@pestana.com	N/A
Irmãos Cavaco	afonsomartins@icsa.pt	Afonso Martins
Jerónimo Martins	rh@jeronimo-martins.pt	Susana Rosa
Licor beirão	comercial@licorbeirao.com	N/A
Martifer	info@martifer.com	N/A
Monte Adriano	geral@monteadriano.pt	N/A
Mota-Engil	recursos humanos@mota-engil.pt	Maria Antónia Cadilhe
Murganheira	geral@murganheira.com	N/A
Ndrive	press@ndrive.com	N/A
Opway	geral@opway.pt	N/A
PT	geral@telecom.pt	N/A
Real Companhia Velha	secpessoal@realcompanhiavelha.pt	N/A
Renova	info@renova.pt	N/A
Salvador Caetano	rh@caetanoretail.pt	N/A
Soares da Costa	geral@soaresdacosta.pt	N/A
Sogrape	info@sograpevinhos.eu	N/A
Somague	recursos.humanos@somague.pt ; JCarvalho@somague.pt	João Jorge Carvalho
Sonae	recursos.humanos@sonae.com	N/A
Teixeira Duarte	geral@teixeiraduarte.pt	N/A
Tiffosi	info@tiffosi.pt	N/A
Unicer	informacao@unicer.pt	N/A
Visabeira	dianamagalhaes@visabeiraparticipacoes.com	Diana Magalhães
Wit software	info@wit-software.com	N/A

Anexo 3 – E-Mail enviado aos inquiridos

FEP, Porto, 18 de Janeiro de 2012

De: João Pedro Pinho Brandão

Para:

**Assunto: Projeto de investigação – “Processos de Expatriação na
Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH): Fatores
que influenciam a performance dos expatriados”**

A Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) está atualmente a desenvolver um projeto de investigação, realizado por João Pedro Pinho Brandão e orientado pela Professora Maria da Conceição Ramos, focado na Gestão Internacional de Recursos Humanos (GIRH).

Este estudo, pioneiro em Portugal, fornecerá uma oportunidade para determinar quais os fatores fundamentais que determinam e condicionam a performance dos expatriados portugueses além fronteiras. Como parte integrante do estudo, foi elaborado um inquérito que anexo ao presente e-mail.

A população-alvo do inquérito é constituída pelos colaboradores expatriados das empresas multinacionais sedeadas em Portugal. Sendo assim, vinha por este meio, muito respeitosamente, apelar à colaboração de V. Exa., solicitando a aplicação do inquérito em causa aos colaboradores expatriados da vossa empresa. Uma vez que o Projeto de Investigação tem prazos estritos, agradecia a V. Exa. a sua melhor sensibilidade para que os inquéritos sejam remetidos preenchidos até 2 de Março de 2012 para o email joaobran@yahoo.com.

A informação será tratada em agregado e será utilizada exclusivamente para fins de investigação científica, estando a confidencialidade dos dados recolhidos garantida.

Para eventuais esclarecimentos ou dúvidas agradeço o contato por e-mail (joaobran@yahoo.com), ou para o número de telemóvel 916238528.

Sem outro assunto, subscrevo-me com elevada consideração,

João Brandão.

Anexo 4 – Coeficientes de Correlação entre as variáveis

1 - Pearson (1ª parte)

		Age	mobilityspirit	familypresence	familypresence2	previousexperience	previousexperience2	dificulture	dificulture2	countryhistory	dificulture3	otheractexpat	otheractloc	friendsloc	languageoc	sociability
Age	Pearson Correlation	1	-,105	,136	,185	-,069	-,042	-,105	,185	,189	,152	-,123	,015	,083	,038	-,075
	Sig. (2-tailed)		,452	,328	,179	,621	,763	,449	,180	,172	,274	,376	,914	,553	,784	,591
mobilityspirit	Pearson Correlation	-,105	1	-,115	,015	-,237	-,089	,024	,098	,167	,081	,196	,000	,114	,024	,107
	Sig. (2-tailed)	,452		,408	,914	,085	,521	,862	,483	,229	,558	,155	1,000	,413	,863	,441
familypresence	Pearson Correlation	,136	-,115	1	,387**	-,048	,219	-,037	-,112	-,181	-,167	-,114	-,067	-,157	,043	-,113
	Sig. (2-tailed)	,328	,408		,004	,730	,111	,792	,421	,190	,228	,411	,630	,256	,756	,417
familypresence2	Pearson Correlation	,185	,015	,387**	1	,099	,355**	-,166	-,148	-,138	-,135	-,087	-,020	-,226	-,022	,077
	Sig. (2-tailed)	,179	,914	,004		,475	,008	,229	,286	,320	,330	,530	,887	,100	,875	,580
previousexperience	Pearson Correlation	-,069	-,237	-,048	,099	1	,340*	-,013	-,008	-,081	-,037	-,028	,162	-,117	,032	-,070
	Sig. (2-tailed)	,621	,085	,730	,475		,012	,925	,952	,563	,793	,838	,243	,398	,816	,615
previousexperience2	Pearson Correlation	-,042	-,089	,219	,355**	,340*	1	-,133	-,100	-,166	,030	-,081	,064	-,140	-,222	-,042
	Sig. (2-tailed)	,763	,521	,111	,008	,012		,339	,473	,231	,830	,558	,647	,311	,106	,760
dificulture	Pearson Correlation	-,105	,024	-,037	-,166	-,013	-,133	1	-,157	-,077	-,158	,072	,066	-,124	-,105	,047
	Sig. (2-tailed)	,449	,862	,792	,229	,925	,339		,258	,578	,254	,606	,637	,373	,451	,735
dificulture2	Pearson Correlation	,185	,098	-,112	-,148	-,008	-,100	-,157	1	,259	,483**	-,219	,096	,324*	,080	,138
	Sig. (2-tailed)	,180	,483	,421	,286	,952	,473	,258		,058	,000	,111	,490	,017	,565	,320
countryhistory	Pearson Correlation	,189	,167	-,181	-,138	-,081	-,166	-,077	,259	1	,703**	,198	,297*	,446**	,144	,137
	Sig. (2-tailed)	,172	,229	,190	,320	,563	,231	,578	,058		,000	,151	,029	,001	,297	,322
dificulture3	Pearson Correlation	,152	,081	-,167	-,135	-,037	,030	-,158	,483**	,703**	1	,183	,305*	,294*	,005	,143
	Sig. (2-tailed)	,274	,558	,228	,330	,793	,830	,254	,000	,000		,185	,025	,031	,973	,303
otheractexpat	Pearson Correlation	-,123	,196	-,114	-,087	-,028	-,081	,072	-,219	,198	,183	1	,295*	,235	-,088	,438**
	Sig. (2-tailed)	,376	,155	,411	,530	,838	,558	,606	,111	,151	,185		,030	,087	,526	,001
otheractloc	Pearson Correlation	,015	,000	-,067	-,020	,162	,064	,066	,096	,297*	,305*	,295*	1	,541**	,096	,386**
	Sig. (2-tailed)	,914	1,000	,630	,887	,243	,647	,637	,490	,029	,025	,030		,000	,490	,004
friendsloc	Pearson Correlation	,083	,114	-,157	-,226	-,117	-,140	-,124	,324*	,446**	,294*	,235	,541**	1	,224	,304*
	Sig. (2-tailed)	,553	,413	,256	,100	,398	,311	,373	,017	,001	,031	,087	,000		,104	,025
languageoc	Pearson Correlation	,038	,024	,043	-,022	,032	-,222	-,105	,080	,144	,005	-,088	,096	,224	1	,010
	Sig. (2-tailed)	,784	,863	,756	,875	,816	,106	,451	,565	,297	,973	,526	,490	,104		,941
sociability	Pearson Correlation	-,075	,107	-,113	,077	-,070	-,042	,047	,138	,137	,143	,438**	,386**	,304*	,010	1
	Sig. (2-tailed)	,591	,441	,417	,580	,615	,760	,735	,320	,322	,303	,001	,004	,025	,941	
likecountry	Pearson Correlation	,040	,287*	,051	,369**	,096	,077	-,059	,144	,113	,125	,011	,255	,012	-,109	,240
	Sig. (2-tailed)	,773	,035	,717	,006	,489	,580	,671	,299	,417	,368	,936	,062	,929	,431	,081
workwelloc	Pearson Correlation	,193	,180	,048	-,023	-,079	-,338*	-,014	,319*	,213	,062	,014	,263	,313*	,208	,276*
	Sig. (2-tailed)	,163	,194	,729	,871	,570	,013	,917	,019	,123	,654	,918	,054	,021	,132	,044
knowhowtoloc	Pearson Correlation	,148	,019	-,124	,013	,029	,071	-,300*	,355**	,224	,198	-,223	,157	,158	,087	,079
	Sig. (2-tailed)	,285	,893	,373	,925	,832	,612	,027	,008	,104	,152	,105	,257	,252	,533	,572
goodpracticetoloc	Pearson Correlation	,223	,015	-,072	-,134	-,023	-,070	-,152	,476**	,432**	,332*	-,194	,259	,396**	,156	,066
	Sig. (2-tailed)	,105	,912	,603	,333	,869	,614	,272	,000	,001	,014	,160	,059	,003	,259	,635
goalsachievement	Pearson Correlation	-,091	-,033	-,029	,002	,067	-,019	-,122	,137	,186	,187	-,063	,125	,149	-,104	,064
	Sig. (2-tailed)	,511	,814	,836	,987	,629	,891	,379	,323	,178	,176	,653	,367	,284	,453	,646
timeexpat	Pearson Correlation	,098	,093	-,126	,143	,083	,010	-,110	-,032	,149	-,112	-,275*	-,005	,102	,191	-,084
	Sig. (2-tailed)	,481	,505	,364	,302	,550	,942	,427	,816	,284	,419	,044	,971	,464	,167	,544
rhmanagersimportance	Pearson Correlation	,094	-,216	,115	-,184	-,073	,124	,057	-,004	-,046	-,081	-,002	-,036	,098	,013	,048
	Sig. (2-tailed)	,500	,118	,408	,183	,602	,373	,681	,979	,742	,558	,986	,796	,481	,925	,733
bossesimportance	Pearson Correlation	-,028	,026	-,053	-,294*	-,074	-,051	,256	-,070	-,154	-,107	-,006	-,011	-,118	,076	,133
	Sig. (2-tailed)	,842	,850	,704	,031	,594	,713	,062	,614	,267	,441	,968	,935	,396	,583	,337
trainingimportance	Pearson Correlation	-,013	,000	,191	,022	,126	,157	,026	,077	,093	,032	-,118	,015	,069	,049	,003
	Sig. (2-tailed)	,925	1,000	,168	,877	,362	,256	,854	,578	,506	,821	,397	,917	,622	,723	,981
cleargoalsbycompany	Pearson Correlation	,314*	,141	,155	-,029	,082	-,107	,226	,289*	,105	,046	-,009	,281*	,135	,163	,345*
	Sig. (2-tailed)	,021	,309	,263	,834	,553	,440	,100	,034	,448	,740	,947	,039	,331	,239	,011
salary	Pearson Correlation	,152	-,076	,039	,078	-,083	,045	-,023	,061	-,225	-,103	-,059	,165	,019	-,251	,199
	Sig. (2-tailed)	,274	,583	,778	,576	,550	,747	,871	,661	,102	,461	,672	,233	,893	,068	,149
functionmotivation	Pearson Correlation	,127	,259	,086	-,087	-,134	-,194	,082	,249	,182	,174	-,090	,033	,127	,037	,081
	Sig. (2-tailed)	,360	,058	,534	,532	,333	,161	,556	,069	,188	,208	,519	,811	,362	,788	,560
IDHcountry	Pearson Correlation	-,054	,060	-,021	,066	,238	,012	-,335*	,444**	,027	,274*	-,101	,026	,011	,116	,035
	Sig. (2-tailed)	,697	,665	,882	,635	,083	,933	,013	,001	,847	,045	,469	,853	,937	,404	,799
performancetotaverage	Pearson Correlation	,252	,097	,011	-,055	,037	-,126	-,071	,469**	,337*	,242	-,137	,331*	,332*	,152	,261
	Sig. (2-tailed)	,066	,487	,936	,693	,790	,363	,610	,000	,013	,077	,322	,015	,014	,271	,057
ajusttotaverage	Pearson Correlation	,134	,304*	-,041	,232	-,015	-,016	-,140	,348*	,590**	,552**	,463**	,658**	,658**	,329*	,566**
	Sig. (2-tailed)	,335	,026	,771	,091	,912	,907	,312	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,015	,000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

1 - Pearson (2ª parte)

		likecountry	workwelloc	knowhowtoloc	goodpracticeloc	goalsachievement	timeexpat	rhmanagersimportance	bossesimportance	trainingimportance	cleargoalsbycompany	salary	functionmotivation	IDHcountry	performanceaverage	ajustotaverage
Age	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,040 ,773	,193 ,163	,148 ,285	,223 ,105	-,091 ,511	,098 ,481	,094 ,500	-,028 ,842	-,013 ,925	,314* ,021	,152 ,274	,127 ,360	-,054 ,697	,252 ,066	,134 ,335
mobilityspirit	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,287* ,035	,180 ,194	,019 ,893	,015 ,912	-,033 ,814	,093 ,505	-,216 ,118	,026 ,850	,000 ,000	,141 ,309	-,076 ,583	,259 ,058	,060 ,665	,097 ,487	,304* ,026
familypresence	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,051 ,717	,048 ,729	-,124 ,373	-,072 ,603	-,029 ,836	-,126 ,364	,115 ,408	-,053 ,704	,191 ,168	,155 ,263	,039 ,778	,086 ,534	-,021 ,882	,011 ,936	-,041 ,771
familypresence2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,369** ,006	-,023 ,871	,013 ,925	-,134 ,912	,002 ,987	,143 ,302	-,184 ,183	-,294* ,031	,022 ,877	-,029 ,834	,078 ,576	-,087 ,532	,066 ,635	-,055 ,693	,232 ,091
previousexperience	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,096 ,489	-,079 ,570	,029 ,832	-,023 ,869	,067 ,629	,083 ,550	-,073 ,602	-,074 ,594	,126 ,362	,082 ,553	-,083 ,550	-,134 ,333	,238 ,083	,037 ,790	-,015 ,912
previousexperience2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,077 ,580	-,338* ,013	,071 ,612	-,070 ,614	-,019 ,891	,010 ,942	,124 ,373	-,051 ,713	,157 ,256	-,107 ,440	,045 ,747	-,194 ,161	,012 ,932	-,126 ,363	-,016 ,907
diffculture	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,059 ,671	-,014 ,917	-,300* ,027	-,152 ,272	-,122 ,379	-,110 ,427	,057 ,681	,256 ,062	,026 ,854	,226 ,100	-,023 ,871	,082 ,556	-,335* ,013	-,071 ,610	-,140 ,312
diffculture2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,144 ,299	,319* ,019	,355** ,008	,476** ,000	,137 ,323	-,032 ,816	-,004 ,979	-,070 ,614	,077 ,578	,289* ,034	,061 ,661	,249 ,069	,444** ,001	,469** ,000	,348* ,010
countryhistory	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,113 ,417	,213 ,123	,224 ,104	,432** ,001	,186 ,178	,149 ,284	-,046 ,742	-,154 ,267	,093 ,506	,105 ,448	-,225 ,102	,182 ,188	,027 ,847	,337* ,013	,590** ,000
diffculture3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,125 ,368	,062 ,654	,198 ,152	,332* ,014	,187 ,176	-,112 ,419	-,081 ,558	-,107 ,441	,032 ,821	,046 ,740	-,103 ,461	,174 ,208	,274* ,045	,242 ,077	,552** ,000
otheractexpat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,011 ,936	,014 ,918	-,223 ,105	-,194 ,160	-,063 ,653	-,275* ,044	-,002 ,986	-,006 ,968	-,118 ,397	-,009 ,947	-,059 ,672	-,090 ,519	-,101 ,469	-,137 ,322	,463** ,000
otheractloc	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,255 ,062	,263 ,054	,157 ,257	,259 ,059	,125 ,367	-,005 ,971	-,036 ,796	-,011 ,935	,015 ,917	,281* ,039	,165 ,233	,033 ,811	,026 ,853	,331* ,015	,658** ,000
friendsloc	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,012 ,929	,313* ,021	,158 ,252	,396** ,003	,149 ,284	,102 ,464	,098 ,481	-,118 ,396	,069 ,622	,135 ,331	,019 ,893	,127 ,362	,011 ,937	,332* ,014	,658** ,000
language loc	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,109 ,431	,208 ,132	,087 ,533	,156 ,259	-,104 ,453	,191 ,167	,013 ,925	,076 ,583	,049 ,723	,163 ,239	-,251 ,068	,037 ,788	,116 ,404	,152 ,271	,329* ,015
sociability	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,240 ,081	,276* ,044	,079 ,572	,066 ,635	,064 ,646	-,084 ,544	,048 ,733	,133 ,337	,003 ,981	,345* ,011	,199 ,149	,081 ,560	,035 ,799	,261 ,057	,566** ,000
likecountry	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1 ,012	,339* ,013	,336* ,013	,217 ,114	-,022 ,874	,016 ,908	-,190 ,169	-,144 ,299	-,038 ,783	,050 ,722	,248 ,071	-,013 ,925	,145 ,295	,242 ,078	,327* ,016
workwelloc	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,339* ,012	1 ,001	,429** ,003	,399** ,040	,281* ,332	,135 ,647	,064 ,803	,035 ,942	,010 ,942	,463** ,000	,117 ,398	,195 ,157	,124 ,371	,724** ,000	,358** ,008
knowhowtoloc	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,336* ,013	,429** ,001	1 ,000	,680** ,010	,350** ,122	,213 ,736	,047 ,432	,109 ,726	-,049 ,135	,206 ,612	,070 ,123	,212 ,398	,171 ,398	,751** ,000	,193 ,162
goodpracticeloc	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,217 ,114	,399** ,003	,680** ,000	1 ,000	,231 ,093	,122 ,379	,168 ,225	,117 ,398	-,050 ,717	,191 ,166	,028 ,839	,542** ,000	,080 ,566	,721** ,000	,321* ,018
goalsachievement	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,022 ,874	,281* ,040	,350** ,010	,231 ,093	1 ,477	,099 ,747	,045 ,996	,001 ,778	,039 ,778	,061 ,662	,013 ,928	,369** ,006	,093 ,502	,543** ,000	,120 ,388
timeexpat	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,016 ,908	,135 ,332	,213 ,122	,122 ,379	,099 ,477	1 ,789	,037 ,805	,034 ,805	,259 ,058	,280* ,355	,128 ,731	-,048 ,893	,019 ,394	,118 ,139	,048 ,728
rhmanagersimportance	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,190 ,169	,064 ,647	,047 ,736	,168 ,225	,045 ,747	,037 ,789	1 ,179	,186 ,179	,280* ,040	,389** ,004	,094 ,501	,075 ,591	-,191 ,167	,252 ,066	-,096 ,491
bossesimportance	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,144 ,299	,035 ,803	,109 ,432	,117 ,398	,001 ,996	,034 ,805	,186 ,179	1 ,111	,235 ,424	,040 ,087	,103 ,774	-,100 ,457	-,169 ,470	,157 ,221	-,157 ,256
trainingimportance	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,038 ,783	,010 ,942	-,049 ,726	-,050 ,717	,039 ,778	,259 ,058	,280* ,040	,111 ,424	1 ,215	-,177 ,201	-,149 ,283	,147 ,289	,074 ,596	,044 ,596	,044 ,753
cleargoalsbycompany	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,050 ,722	,463** ,000	,206 ,135	,191 ,166	,061 ,662	,128 ,355	,389** ,004	,235 ,087	,215 ,119	1 ,163	,239 ,074	,246 ,074	,069 ,618	,642** ,000	,279* ,041
salary	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,248 ,071	,117 ,398	,070 ,612	,028 ,839	,013 ,928	-,048 ,731	,094 ,501	,040 ,774	-,177 ,201	,163 ,239	1 ,577	,078 ,850	,026 ,375	,123 ,884	-,020 ,884
functionmotivation	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,013 ,925	,195 ,157	,212 ,123	,542** ,000	,369** ,006	,019 ,893	,075 ,591	,103 ,457	-,149 ,283	,246 ,074	,078 ,577	1 ,892	,019 ,618	,476** ,000	,144 ,299
IDHcountry	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,145 ,295	,124 ,371	,117 ,398	,080 ,566	,093 ,502	,118 ,394	-,191 ,167	-,100 ,470	,147 ,289	,069 ,618	,026 ,850	,019 ,892	1 ,319	,138 ,193	,180 ,193
performanceaverage	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,242 ,078	,724** ,000	,751** ,000	,721** ,000	,543** ,000	,204 ,139	,252 ,066	,169 ,221	,074 ,596	,642** ,000	,123 ,375	,476** ,000	,138 ,319	1 ,005	,378** ,005
ajustotaverage	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,327* ,016	,358** ,008	,193 ,162	,321* ,018	,120 ,388	,048 ,728	-,096 ,491	-,157 ,256	,044 ,753	,279* ,041	-,020 ,884	,144 ,299	,180 ,193	,378** ,005	1 ,005

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2 - Kendall (1ª parte)

		Age	mobilitysp irit	familypres ence	familypres ence2	xpatexperi ence	xpatexperi ence2	difculture	difculture2	countryhis tory	difculture3	otheractex pat	otheractlo c	friendsloc	language loc	sociability
Age	Correlation	1,000	-.042	,112	,114	,004	,046	-.019	,108	,094	,062	-.106	-.022	,013	,062	-.085
	Sig. (2-		,693	,278	,281	,969	,657	,854	,300	,371	,555	,299	,831	,897	,555	,422
mobilityspirit	Correlation	-.042	1,000	-.093	-.039	-.122	-.053	,065	,101	,176	,169	,174	-.013	,098	,097	,124
	Sig. (2-	,693		,418	,738	,290	,639	,572	,383	,132	,147	,124	,911	,383	,404	,289
familypresence	Correlation	,112	-.093	1,000	,390	-.050	,193	,008	-.072	-.157	-.131	-.057	-.056	-.158	,016	,003
	Sig. (2-	,278	,418		,001	,649	,079	,943	,517	,163	,245	,603	,604	,146	,885	,981
familypresence2	Correlation	,114	-.039	,390	1,000	,064	,346	-.115	-.127	-.127	-.133	-.098	-.077	-.235	-.034	,082
	Sig. (2-	,281	,738	,001		,574	,002	,304	,263	,267	,245	,375	,484	,034	,768	,479
previousxpatexperi ence	Correlation	,004	-.122	-.050	,064	1,000	,289	-.003	-.025	,026	,064	,015	,149	-.030	-.013	-.028
	Sig. (2-	,969	,290	,649	,574		,008	,975	,823	,815	,571	,894	,170	,784	,911	,804
previousxpatexperi ence2	Correlation	,046	-.053	,193	,346	,289	1,000	-.096	-.060	-.038	,055	-.088	,065	-.080	-.177	-.098
	Sig. (2-	,657	,639	,079	,002	,008		,380	,585	,736	,624	,413	,544	,456	,109	,381
difculture	Correlation	-.019	,065	,008	-.115	-.003	-.096	1,000	-.168	-.038	-.140	,139	,032	-.106	-.135	,053
	Sig. (2-	,854	,572	,943	,304	,975	,380		,131	,736	,210	,198	,768	,328	,225	,638
difculture2	Correlation	,108	,101	-.072	-.127	-.025	-.060	-.168	1,000	,223	,402	-.194	,071	,260	,138	,123
	Sig. (2-	,300	,383	,517	,263	,823	,585	,131		,049	,000	,078	,519	,018	,220	,281
countryhistory	Correlation	,094	-.176	-.157	-.127	,026	-.038	-.038	,223	1,000	,674	,113	,260	,378	,186	,110
	Sig. (2-	,371	,132	,163	,267	,815	,736	,736	,049		,000	,307	,019	,001	,101	,340
difculture3	Correlation	,062	,169	-.131	-.133	,064	,055	-.140	,402	,674	1,000	,126	,325	,283	,109	,135
	Sig. (2-	,555	,147	,245	,245	,571	,624	,210	,000	,000		,256	,003	,010	,337	,239
otheractexpat	Correlation	-.106	,174	-.057	-.098	,015	-.088	,139	-.194	,113	,126	1,000	,202	,166	-.007	,349
	Sig. (2-	,299	,124	,603	,375	,894	,413	,198	,078	,307	,256		,059	,120	,950	,002
otheractloc	Correlation	-.022	-.013	-.056	-.077	,149	,065	,032	,071	,260	,325	,202	1,000	,454	,109	,253
	Sig. (2-	,831	,911	,604	,484	,170	,544	,768	,519	,019	,003	,059		,000	,321	,023
friendsloc	Correlation	,013	,098	-.158	-.235	-.030	-.080	-.106	,260	,378	,283	,166	,454	1,000	,243	,207
	Sig. (2-	,897	,383	,146	,034	,784	,456	,328	,018	,001	,010	,120	,000		,027	,062
languageloc	Correlation	,062	,097	,016	-.034	-.013	-.177	-.135	,138	,186	,109	-.007	,109	,243	1,000	,054
	Sig. (2-	,555	,404	,885	,768	,911	,109	,225	,220	,101	,337	,950	,321	,027		,634
sociability	Correlation	-.085	,124	,003	,082	-.028	-.098	,053	,123	,110	,135	,349	,253	,207	,054	1,000
	Sig. (2-	,422	,289	,981	,479	,804	,381	,638	,281	,340	,239	,002	,023	,062	,634	
likecountry	Correlation	,020	,261	,090	,307	-.014	,036	-.017	,138	,145	,154	,065	,136	,003	-.043	,235
	Sig. (2-	,847	,023	,420	,007	,899	,746	,874	,216	,199	,173	,555	,212	,981	,701	,038
workwelloc	Correlation	,108	,218	,095	-.080	-.042	-.266	,000	,307	,194	,085	,077	,173	,295	,235	,306
	Sig. (2-	,322	,071	,414	,499	,719	,021	1,000	,009	,102	,475	,504	,131	,010	,045	,010
knowhowtoloc	Correlation	,103	,051	-.138	-.094	,085	,055	-.239	,314	,271	,246	-.148	,097	,133	,147	,055
	Sig. (2-	,333	,668	,226	,419	,456	,624	,035	,006	,020	,034	,188	,386	,235	,201	,636
goodpracticetoloc	Correlation	,157	,041	,013	-.119	-.014	-.027	-.080	,389	,353	,304	-.129	,216	,315	,215	,126
	Sig. (2-	,138	,724	,908	,305	,902	,813	,479	,001	,002	,008	,250	,052	,005	,060	,278
goalsachievement	Correlation	-.092	-.041	,005	,009	,157	-.012	-.150	,161	,166	,204	-.085	,153	,127	,010	,107
	Sig. (2-	,381	,723	,968	,934	,164	,917	,180	,156	,148	,074	,440	,165	,248	,929	,350
timeexpat	Correlation	,105	,073	-.079	,110	,114	-.018	-.125	,048	,148	,028	-.184	-.032	,099	,190	-.105
	Sig. (2-	,304	,520	,469	,322	,297	,870	,249	,665	,183	,804	,086	,769	,358	,084	,345
rhmanagersimporta nce	Correlation	,063	-.153	,062	-.110	-.034	,041	-.010	,053	-.081	-.063	-.072	-.073	,044	,008	-.043
	Sig. (2-	,539	,179	,573	,326	,758	,706	,925	,629	,470	,573	,507	,498	,686	,943	,701
bossesimportance	Correlation	,054	,023	,010	-.184	-.127	-.038	,233	,010	-.178	-.122	-.088	-.092	-.080	,030	,070
	Sig. (2-	,621	,850	,930	,124	,281	,741	,046	,930	,137	,309	,446	,426	,490	,798	,559
trainingimportance	Correlation	-.059	,031	,100	,029	,101	,142	,062	,081	,131	,015	-.039	-.034	,014	-.002	-.020
	Sig. (2-	,588	,795	,393	,810	,390	,217	,593	,493	,270	,897	,735	,765	,900	,984	,867
cleargoalsbycompa ny	Correlation	,226	,150	,188	-.041	,067	-.059	,172	,304	,065	,092	-.012	,196	,106	,129	,286
	Sig. (2-	,027	,186	,086	,710	,539	,584	,114	,006	,559	,409	,913	,068	,322	,241	,010
sallary	Correlation	,123	-.070	,051	,093	-.108	-.015	-.025	-.106	-.118	-.036	-.087	,073	-.012	-.155	,096
	Sig. (2-	,232	,540	,642	,408	,330	,893	,818	,341	,292	,751	,421	,498	,912	,162	,392
functionmotivation	Correlation	,115	,251	,112	,029	-.098	-.099	,050	,235	,183	,209	-.124	,056	,122	,091	,162
	Sig. (2-	,280	,033	,324	,801	,390	,380	,661	,040	,114	,071	,268	,617	,274	,430	,162
IDHcountry	Correlation	-.062	,067	,014	,090	,164	,041	-.232	,364	,016	,195	-.127	,038	,002	,126	,038
	Sig. (2-	,534	,543	,894	,409	,124	,698	,028	,001	,880	,071	,225	,717	,988	,238	,728
performancetotavera ge	Correlation	,210	,074	,037	-.058	,035	-.099	-.040	,391	,273	,237	-.103	,197	,224	,189	,179
	Sig. (2-	,033	,500	,726	,589	,739	,344	,700	,000	,011	,027	,319	,057	,030	,076	,095
ajusttotaverage	Correlation	,086	,217	,006	,130	,044	,050	-.069	,227	,475	,486	,314	,475	,498	,342	,420
	Sig. (2-	,373	,043	,951	,217	,671	,624	,505	,030	,000	,000	,002	,000	,000	,001	,000
Age	Correlation	1,000	-.063	,159	,151	-.014	,060	-.029	,128	,123	,073	-.154	-.027	,025	,087	-.115
	Sig. (2-		,650	,251	,275	,918	,667	,834	,358	,374	,601	,268	,845	,855	,532	,408
mobilityspirit	Correlation	-.063	1,000	-.110	-.048	-.144	-.066	,076	,126	,209	,197	,209	-.015	,117	,098	,149
	Sig. (2-	,650		,428	,731	,298	,636	,587	,366	,130	,153	,130	,916	,401	,481	,283
familypresence	Correlation	,159	-.110	1,000	,466	-.057	,239	,016	-.090	-.190	-.149	-.062	-.070	-.187	,014	-.002
	Sig. (2-	,251	,428		,000	,683	,082	,908	,520	,170	,284	,656	,616	,175	,921	,989

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2 - Kendall (2ª parte)

	sociability	likecountry	workwelloc	knowhowtoloc	goodpracticetoloc	goalsachievement	timeexpat	rsimportanc	bossesimportance	trainingimportance	bycompany	salary	functionmotivation	IDHcountry	performancetotaverage	ajusttotaverage
Age	-.085 .422	.020 .847	.108 .322	.103 .333	.157 .138	-.092 .381	.105 .304	.063 .539	.054 .621	-.059 .588	.226 .027	.123 .232	.115 .280	-.062 .534	.210 .033	.086 .373
mobilityspirit	.124 .289	.261 .023	.218 .071	.051 .668	.041 .724	-.041 .723	.073 .520	-.153 .179	.023 .850	.031 .795	.150 .186	-.070 .540	.251 .033	.067 .543	.074 .500	.217 .043
familypresence	.003 .981	.090 .420	.095 .414	-.138 .226	.013 .908	.005 .968	-.079 .469	.062 .573	.010 .930	.100 .393	.188 .086	.051 .642	.112 .324	.014 .894	.037 .726	.006 .951
familypresence2	.082 .479	.307 .007	-.080 .499	-.094 .419	-.119 .305	.009 .934	.110 .322	-.110 .326	-.184 .124	.029 .810	-.041 .710	.093 .408	.029 .801	.090 .409	-.058 .589	.130 .217
previousexpatexperience	-.028 .804	-.014 .899	-.042 .719	.085 .456	-.014 .902	.157 .164	.114 .297	-.034 .758	-.127 .281	.101 .390	.067 .539	-.108 .330	-.098 .390	.164 .124	.035 .739	.044 .671
previousexpatexperience2	-.098 .381	.036 .746	-.266 .021	.055 .624	-.027 .813	-.012 .917	-.018 .870	.041 .706	-.038 .741	.142 .217	-.059 .584	-.015 .893	-.099 .380	.041 .698	-.099 .344	.050 .624
difcuture	.053 .638	-.017 .874	.000 1.000	-.239 .035	-.080 .479	-.150 .180	-.125 .249	-.010 .925	.233 .046	.062 .593	.172 .114	-.025 .818	.050 .661	-.232 .028	-.040 .700	-.069 .505
difcuture2	.123 .281	.138 .216	.307 .009	.314 .006	.389 .001	.161 .156	.048 .665	.053 .629	.010 .930	.081 .493	.304 .006	.106 .341	.235 .040	.364 .001	.391 .000	.227 .030
countryhistory	.110 .340	.145 .199	.194 .102	.271 .020	.353 .002	.166 .148	.148 .183	-.081 .470	-.178 .137	.131 .270	.065 .559	-.118 .292	.183 .114	.016 .880	.273 .011	.475 .000
difcuture3	.135 .239	.154 .173	.085 .475	.246 .034	.304 .008	.204 .074	.028 .804	-.063 .573	-.122 .309	.015 .897	.092 .409	-.036 .751	.209 .071	.195 .071	.237 .027	.486 .000
otheractexpat	.349 .002	.065 .555	.077 .504	-.148 .188	-.129 .250	-.085 .440	-.184 .086	-.072 .507	-.088 .446	-.039 .735	-.012 .913	-.087 .421	-.124 .268	-.127 .225	-.103 .319	.314 .002
otheractloc	.253 .023	.136 .212	.173 .131	.097 .386	.216 .052	.153 .165	-.032 .769	-.073 .498	-.092 .426	-.034 .765	.196 .068	.073 .498	.056 .617	.038 .717	.197 .057	.475 .000
friendsloc	.207 .062	.003 .981	.295 .010	.133 .235	.315 .005	.127 .248	.099 .358	.044 .686	-.080 .490	.014 .900	.106 .322	-.012 .912	.122 .274	.002 .988	.224 .030	.498 .000
languageoloc	.054 .634	-.043 .701	.235 .045	.147 .201	.215 .060	.010 .929	.190 .084	.008 .943	.030 .798	-.002 .984	.129 .241	-.155 .162	.091 .430	.126 .238	.189 .076	.342 .001
sociability	1.000 .038	.235 .038	.306 .010	.055 .636	.126 .278	.107 .350	-.105 .345	-.043 .701	.070 .559	-.020 .867	.286 .010	.096 .392	.162 .162	.038 .728	.179 .095	.420 .000
likecountry	.235 .038	1.000 .038	.212 .069	.181 .115	.113 .320	.034 .766	-.007 .950	-.109 .322	-.094 .424	.029 .807	.031 .777	.120 .277	.093 .417	.061 .568	.103 .328	.235 .024
workwelloc	.306 .010	.212 .069	1.000 .035	.253 .035	.292 .014	.266 .024	.093 .417	.128 .268	.051 .678	-.034 .784	.427 .000	.057 .624	.236 .048	.135 .228	.542 .000	.276 .011
knowhowtoloc	.055 .636	.181 .115	.253 .035	1.000 .000	.670 .000	.325 .005	.168 .137	.105 .355	.133 .272	-.011 .926	.175 .121	.048 .674	.264 .024	.083 .449	.585 .000	.155 .148
goodpracticetoloc	.126 .278	.113 .320	.292 .014	.670 .000	1.000 .000	.203 .078	.054 .627	.185 .101	.172 .153	-.093 .437	.261 .020	.044 .699	.540 .000	.063 .561	.637 .000	.314 .003
goalsachievement	.107 .350	.034 .766	.266 .024	.325 .005	.203 .078	1.000 .000	.128 .249	.062 .581	-.007 .950	.001 .992	.058 .599	.001 .994	.185 .110	.085 .433	.437 .000	.119 .257
timeexpat	-.105 .345	-.007 .950	.093 .417	.168 .137	.054 .627	.128 .249	1.000 .000	-.025 .815	-.009 .938	.052 .650	.073 .499	.001 .994	.045 .686	.097 .354	.125 .230	.057 .578
rhmanagersimportance	-.043 .701	-.109 .322	.128 .268	.105 .355	.185 .101	.062 .581	-.025 .815	1.000 .000	.246 .035	.212 .067	.335 .002	.058 .595	.003 .981	-.103 .331	.289 .006	-.121 .240
bossesimportance	.070 .559	-.094 .424	.051 .678	.133 .272	.172 .153	-.007 .950	-.009 .938	.246 .035	1.000 .000	.024 .846	.181 .120	-.008 .944	.149 .216	-.059 .599	.172 .124	-.130 .236
trainingimportance	-.020 .867	.029 .807	-.034 .784	-.011 .926	-.093 .437	.001 .992	.052 .650	.212 .067	.024 .846	1.000 .000	.144 .211	-.162 .163	-.192 .109	.053 .637	.021 .849	-.018 .872
cleargoalsbycompany	.286 .010	.031 .777	.427 .000	.175 .121	.261 .020	.058 .599	.073 .499	.335 .002	.181 .120	.144 .211	1.000 .000	.165 .131	.232 .633	.082 .735	.551 .000	.195 .057
salary	.096 .392	.120 .277	.057 .624	.048 .674	.044 .699	.001 .994	.001 .994	.058 .595	-.008 .944	-.162 .163	.165 .131	1.000 .000	.054 .633	-.012 .912	.123 .240	-.033 .750
functionmotivation	.162 .162	.093 .417	.236 .048	.264 .024	.540 .000	.185 .110	.045 .686	.003 .981	.149 .216	-.192 .109	.232 .040	.054 .633	1.000 .000	.037 .735	.435 .000	.197 .065
IDHcountry	.038 .728	.061 .568	.135 .228	.083 .449	.063 .561	.085 .435	.097 .354	-.103 .331	-.059 .599	.053 .637	.082 .434	-.012 .735	.037 .037	1.000 .000	.089 .377	.082 .412
performancetotaverage	.179 .095	.103 .328	.542 .000	.585 .000	.637 .000	.437 .000	.125 .230	.289 .006	.172 .124	.021 .849	.551 .000	.123 .240	.435 .000	.089 .377	1.000 .000	.265 .007
ajusttotaverage	.420 .000	.235 .024	.276 .011	.155 .148	.314 .003	.119 .257	.057 .578	-.121 .240	-.130 .236	-.018 .872	.195 .057	-.033 .750	.197 .065	.082 .412	.265 .007	1.000 .000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3 - Spearman (1ª parte)

		Age	mobilitysp irit	familypres ence	familypres ence2	xpatexperi ence	xpatexperi ence2	difcuture	difcuture2	countryhis tory	difcuture3	otheractex pat	otheractlo c	friendsloc	language loc	sociability
Age	Correlation	1,000	-,063	-,159	-,151	-,014	-,060	-,029	-,128	-,123	-,073	-,154	-,027	-,025	-,087	-,115
	Sig. (2-		,650	,251	,275	,918	,667	,834	,358	,374	,601	,268	,845	,855	,532	,408
mobilitysp irit	Correlation	-,063	1,000	-,110	-,048	-,144	-,066	-,076	-,126	-,209	-,197	-,209	-,015	-,117	-,098	-,149
	Sig. (2-		,650		,428	,731	,298	,636	,587	,366	,130	,153	,130	,916	,401	,283
familypres ence	Correlation	-,159	-,110	1,000	-,466	-,057	-,239	-,016	-,090	-,190	-,149	-,062	-,070	-,187	-,014	-,002
	Sig. (2-		,251	,428		,000	,683	,082	,908	,520	,170	,284	,656	,616	,175	,989
familypres ence2	Correlation	-,151	-,048	-,466	1,000	-,072	-,414	-,153	-,160	-,151	-,158	-,127	-,105	-,297	-,041	-,094
	Sig. (2-		,275	,731	,000		,605	,002	,268	,247	,276	,253	,361	,449	,029	,770
previousxpatex perience	Correlation	-,014	-,144	-,057	-,072	1,000	-,356	-,003	-,031	-,030	-,083	-,010	-,190	-,042	-,014	-,031
	Sig. (2-		,918	,298	,683	,605		,985	,825	,829	,553	,943	,169	,765	,918	,825
previousxpatex perience2	Correlation	-,060	-,066	-,239	-,414	-,356	1,000	-,120	-,071	-,054	-,070	-,105	-,078	-,109	-,220	-,116
	Sig. (2-		,667	,636	,082	,002	,008		,387	,609	,697	,614	,448	,574	,432	,403
difcuture	Correlation	-,029	-,076	-,016	-,153	-,003	-,120	1,000	-,198	-,042	-,171	-,164	-,035	-,130	-,172	-,067
	Sig. (2-		,834	,587	,908	,268	,985	,387		,151	,761	,215	,237	,803	,349	,629
difcuture2	Correlation	-,128	-,126	-,090	-,160	-,031	-,071	-,198	1,000	-,266	-,468	-,236	-,091	-,332	-,181	-,148
	Sig. (2-		,358	,366	,520	,247	,825	,609	,151		,052	,000	,086	,514	,014	,286
countryhis tory	Correlation	-,123	-,209	-,190	-,151	-,030	-,054	-,042	-,266	1,000	-,747	-,140	-,321	-,441	-,232	-,126
	Sig. (2-		,374	,130	,170	,276	,829	,697	,761	,052		,000	,312	,018	,001	,362
difcuture3	Correlation	-,073	-,197	-,149	-,158	-,083	-,070	-,171	-,468	-,747	1,000	-,142	-,398	-,345	-,144	-,147
	Sig. (2-		,601	,153	,284	,253	,553	,614	,215	,000	,000		,305	,003	,011	,287
otheractex pat	Correlation	-,154	-,209	-,062	-,127	-,010	-,105	-,164	-,236	-,140	-,142	1,000	-,248	-,213	-,009	-,419
	Sig. (2-		,268	,130	,656	,361	,943	,448	,237	,086	,312	,305		,071	,122	,002
otheractlo c	Correlation	-,027	-,015	-,070	-,105	-,190	-,078	-,035	-,091	-,321	-,398	-,248	1,000	-,537	-,129	-,313
	Sig. (2-		,845	,916	,616	,449	,169	,574	,803	,514	,018	,003	,071		,000	,021
friendsloc	Correlation	-,025	-,117	-,187	-,297	-,042	-,109	-,130	-,332	-,441	-,345	-,213	-,537	1,000	-,304	-,246
	Sig. (2-		,855	,401	,175	,029	,765	,432	,349	,014	,001	,011	,122	,000		,073
language loc	Correlation	-,087	-,098	-,014	-,041	-,014	-,220	-,172	-,181	-,232	-,144	-,009	-,129	-,304	1,000	-,067
	Sig. (2-		,532	,481	,921	,770	,918	,110	,214	,191	,091	,298	,946	,354	,025	,631
sociability	Correlation	-,115	-,149	-,002	-,094	-,031	-,116	-,067	-,148	-,126	-,147	-,419	-,313	-,246	-,067	1,000
	Sig. (2-		,408	,283	,989	,499	,825	,403	,629	,362	,287	,002	,021	,073	,631	
likecountry	Correlation	-,041	-,305	-,104	-,365	-,011	-,047	-,021	-,171	-,181	-,192	-,088	-,165	-,007	-,054	-,277
	Sig. (2-		,767	,025	,454	,007	,935	,737	,882	,217	,191	,165	,526	,233	,958	,042
workwelloc	Correlation	-,134	-,246	-,106	-,098	-,057	-,321	-,001	-,362	-,221	-,098	-,092	-,201	-,342	-,273	-,341
	Sig. (2-		,334	,073	,447	,479	,684	,018	,996	,007	,109	,479	,509	,144	,011	,012
knowhowtoloc	Correlation	-,130	-,071	-,173	-,104	-,101	-,066	-,275	-,363	-,300	-,282	-,177	-,128	-,162	-,176	-,068
	Sig. (2-		,350	,611	,212	,452	,467	,637	,044	,007	,028	,039	,201	,357	,203	,625
goodpracticetoloc	Correlation	-,200	-,059	-,012	-,139	-,016	-,028	-,097	-,454	-,400	-,351	-,147	-,270	-,392	-,257	-,135
	Sig. (2-		,146	,672	,931	,315	,908	,842	,484	,001	,003	,009	,289	,048	,003	,331
goalsachievement	Correlation	-,126	-,053	-,003	-,002	-,200	-,011	-,209	-,187	-,203	-,248	-,102	-,182	-,161	-,025	-,121
	Sig. (2-		,364	,706	,980	,147	,937	,129	,175	,141	,071	,464	-,187	-,245	,857	,382
timeexpat	Correlation	-,148	-,088	-,102	-,145	-,149	-,010	-,174	-,059	-,182	-,029	-,237	-,041	-,120	-,240	-,124
	Sig. (2-		,286	,528	,462	,295	,283	,943	,208	,672	,187	,833	,084	,769	,386	,373
rhmanagersimporta nce	Correlation	-,077	-,176	-,080	-,125	-,039	-,054	-,007	-,071	-,094	-,074	-,080	-,087	-,058	-,002	-,047
	Sig. (2-		,578	,204	,565	,366	,780	,697	,959	,612	,499	,594	,564	,531	,679	,735
bossesimportance	Correlation	-,063	-,024	-,013	-,208	-,141	-,046	-,275	-,014	-,214	-,141	-,099	-,109	-,096	-,038	-,077
	Sig. (2-		,653	,862	,927	,131	,309	,740	,045	,920	,120	,309	,477	,434	,490	,581
trainingimportance	Correlation	-,078	-,035	-,118	-,044	-,109	-,169	-,073	-,094	-,143	-,023	-,046	-,029	-,017	-,004	-,021
	Sig. (2-		,574	,801	,395	,751	,434	,222	,600	,499	,303	,867	,743	,834	,901	,882
cleargoalsbycompa ny	Correlation	-,304	-,175	-,205	-,048	-,090	-,065	-,213	-,375	-,085	-,120	-,015	-,240	-,143	-,160	-,333
	Sig. (2-		,025	,206	,137	,733	,517	,643	,122	,005	,542	,388	,915	,080	,302	,014
salary	Correlation	-,169	-,089	-,069	-,124	-,140	-,015	-,027	-,109	-,140	-,045	-,113	-,112	-,005	-,190	-,115
	Sig. (2-		,221	,521	,618	,370	,313	,917	,844	,434	,314	,744	,416	,422	,973	,406
functionmotivation	Correlation	-,142	-,308	-,127	-,032	-,120	-,126	-,060	-,268	-,208	-,241	-,148	-,075	-,149	-,119	-,190
	Sig. (2-		,307	,024	,359	,820	,387	,366	,664	,050	,131	,079	,287	,589	,283	,169
IDHcountry	Correlation	-,088	-,073	-,019	-,116	-,220	-,055	-,306	-,461	-,023	-,248	-,178	-,052	-,005	-,151	-,054
	Sig. (2-		,528	,602	,890	,405	,110	,695	,024	,000	,867	,071	,197	,707	,974	,701
performancetotavera ge	Correlation	-,292	-,105	-,053	-,077	-,054	-,123	-,052	-,502	-,343	-,303	-,136	-,257	-,301	-,250	-,224
	Sig. (2-		,032	,448	,705	,581	,699	,377	,711	,000	,011	,026	,328	,061	,027	,103
ajusttotaverage	Correlation	-,120	-,276	-,008	-,168	-,056	-,063	-,094	-,308	-,586	-,606	-,413	-,607	-,638	-,457	-,520
	Sig. (2-		,386	,044	,956	,225	,689	,652	,498	,024	,000	,000	,002	,000	,001	,000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3 - Spearman (2ª parte)

	sociability	likecountry	workwelloc	knowhowtoloc	goodpracticetoloc	goalsachievement	timeexpat	rsimportanc	bossesimportance	trainingimportance	bycompany	salary	functionmotivation	IDHcountry	celotavera	ajustototaverage
Age	-.115	.041	.134	.130	.200	-.126	.148	.077	.063	-.078	.304	.169	.142	-.088	.292	.120
	.408	.767	.334	.350	.146	.364	.286	.578	.653	.574	.025	.221	.307	.528	.032	.386
mobilityspirit	.149	.305	.246	.071	.059	-.053	.088	-.176	.024	.035	.175	-.089	.308	.073	.105	.276
	.283	.025	.073	.611	.672	.706	.528	.204	.862	.801	.206	.521	.024	.602	.448	.044
familypresence	-.002	.104	.106	-.173	.012	-.003	-.102	.080	.013	.118	.205	.069	.127	.019	.053	.008
	.989	.454	.447	.212	.931	.980	.462	.565	.927	.395	.137	.618	.359	.890	.705	.956
familypresence2	.094	.365	-.098	-.104	-.139	.002	.145	-.125	-.208	.044	-.048	.124	.032	.116	-.077	.168
	.499	.007	.479	.452	.315	.989	.295	.366	.131	.751	.733	.370	.820	.405	.581	.225
previousexpatexperience	-.031	-.011	-.057	.101	-.016	.200	.149	-.039	-.141	.109	.090	-.140	-.120	.220	.054	.056
	.825	.935	.684	.467	.908	.147	.283	.780	.309	.434	.517	.313	.387	.110	.699	.689
previousexpatexperience2	-.116	.047	-.321	.066	-.028	-.011	-.010	.054	-.046	.169	-.065	-.015	-.126	.055	-.123	.063
	.403	.737	.018	.637	.842	.937	.943	.697	.740	.222	.643	.917	.366	.695	.377	.652
diffcuture	.067	-.021	.001	-.275	-.097	-.209	-.174	-.007	.275	.073	.213	-.027	.060	-.306	-.052	-.094
	.629	.882	.996	.044	.484	.129	.208	.959	.045	.600	.122	.844	.664	.024	.711	.498
diffcuture2	.148	.171	.362	.363	.454	.187	.059	.071	.014	.094	.375	.109	.268	.461	.502	.308
	.286	.217	.007	.007	.001	.175	.672	.612	.920	.499	.005	.434	.050	.000	.000	.024
countryhistory	.126	.181	.221	.300	.400	.203	.182	-.094	-.214	.143	.085	-.140	.208	.023	.343	.586
	.362	.191	.109	.028	.003	.141	.187	.499	.120	.303	.542	.314	.131	.867	.011	.000
diffcuture3	.147	.192	.098	.282	.351	.248	.029	-.074	-.141	.023	.120	-.045	.241	.248	.303	.606
	.287	.165	.479	.039	.009	.071	.833	.594	.309	.867	.388	.744	.079	.071	.026	.000
otheractexpat	.419	.088	.092	-.177	-.147	-.102	-.237	-.080	-.099	-.046	-.015	-.113	-.148	-.178	-.136	.413
	.002	.526	.509	.201	.289	.464	.084	.564	.477	.743	.915	.416	.287	.197	.328	.002
otheractloc	.313	.165	.201	.128	.270	.182	-.041	-.087	-.109	-.029	.240	.112	.075	.052	.257	.607
	.021	.233	.144	.357	.048	.187	.769	.531	.434	.834	.080	.422	.589	.707	.061	.000
friendsloc	.246	.007	.342	.162	.392	.161	.120	.058	-.096	.017	.143	-.005	.149	.005	.301	.638
	.073	.958	.011	.242	.003	.245	.386	.679	.490	.901	.302	.973	.283	.974	.027	.000
languageoloc	.067	-.054	.273	.176	.257	.025	.240	.002	.038	-.004	.160	-.190	.119	.151	.250	.457
	.631	.697	.046	.203	.061	.857	.081	.986	.786	.980	.246	.168	.392	.276	.068	.001
sociability	1.000	.277	.341	.068	.135	.121	-.124	-.047	.077	-.021	.333	.115	.190	.054	.224	.520
	.042	.012	.625	.331	.382	.373	.735	.581	.882	.014	.406	.169	.701	.103	.000	.000
likecountry	.277	1.000	.239	.213	.135	.041	.004	-.140	-.107	.034	.039	.140	.120	.080	.131	.308
	.042	.082	.122	.332	.768	.979	.312	.441	.809	.778	.314	.386	.565	.344	.024	.024
workwelloc	.341	.239	1.000	.285	.333	.302	.114	.141	.060	-.041	.489	.064	.277	.157	.649	.345
	.012	.082	.036	.014	.026	.412	.310	.668	.768	.000	.647	.043	.256	.000	.011	.011
knowhowtoloc	.068	.213	.285	1.000	.738	.383	.204	.119	.155	-.009	.218	.044	.313	.099	.681	.201
	.625	.122	.036	.000	.004	.139	.390	.265	.948	.113	.753	.021	.478	.000	.145	.145
goodpracticetoloc	.135	.135	.333	.738	1.000	.236	.067	.215	.200	-.105	.316	.054	.614	.076	.750	.395
	.331	.332	.014	.000	.086	.630	.118	.146	.449	.020	.696	.000	.586	.000	.003	.003
goalsachievement	.121	.041	.302	.383	.236	1.000	.157	.070	-.009	.011	.075	.005	.215	.117	.536	.154
	.382	.768	.026	.004	.086	.257	.613	.951	.940	.591	.974	.118	.401	.000	.267	.267
timeexpat	-.124	.004	.114	.204	.067	.157	1.000	-.023	.002	.065	.088	-.002	.056	.129	.159	.080
	.373	.979	.412	.139	.630	.257	.871	.991	.642	.525	.988	.685	.351	.250	.565	.565
rhmanagersimportance	-.047	-.140	.141	.119	.215	.070	-.023	1.000	.288	.245	.411	.082	.003	-.134	.369	-.142
	.735	.312	.310	.390	.118	.613	.871	.035	.074	.002	.557	.980	.335	.006	.304	.304
bossesimportance	.077	-.107	.060	.155	.200	-.009	.002	.288	1.000	.023	.215	-.007	.173	-.072	.213	-.166
	.581	.441	.668	.265	.146	.951	.991	.035	.867	.118	.963	.210	.604	.122	.231	.231
trainingimportance	-.021	.034	-.041	-.009	-.105	.011	.065	.245	.023	1.000	.167	-.196	-.221	.063	.027	-.018
	.882	.809	.768	.948	.449	.940	.642	.074	.867	.228	.155	.109	.651	.844	.896	.896
cleargoalsbycompany	.333	.039	.489	.218	.316	.075	.088	.411	.215	.167	1.000	.191	.283	.109	.669	.264
	.014	.778	.000	.113	.020	.591	.525	.002	.118	.228	.166	.038	.433	.000	.054	.054
salary	.115	.140	.064	.044	.054	.005	-.002	.082	-.007	-.196	.191	1.000	.068	-.024	.146	-.034
	.406	.314	.647	.753	.696	.974	.988	.557	.963	.155	.166	.623	.861	.291	.808	.808
functionmotivation	.190	.120	.277	.313	.614	.215	.056	.003	.173	-.221	.283	.068	1.000	.049	.537	.264
	.169	.386	.043	.021	.000	.118	.685	.980	.210	.109	.038	.623	.723	.000	.054	.054
IDHcountry	.054	.080	.157	.099	.076	.117	.129	-.134	-.072	.063	.109	-.024	.049	1.000	.143	.113
	.701	.565	.256	.478	.586	.401	.351	.335	.604	.651	.433	.861	.723	.301	.418	.418
performancetotaverage	.224	.131	.649	.681	.750	.536	.159	.369	.213	.027	.669	.146	.537	.143	1.000	.363
	.103	.344	.000	.000	.000	.250	.006	.122	.844	.000	.291	.000	.301	.000	.007	.007
ajustototaverage	.520	.308	.345	.201	.395	.154	.080	-.142	-.166	-.018	.264	-.034	.264	.113	.363	1.000
	.000	.024	.011	.145	.003	.267	.565	.304	.231	.896	.054	.808	.054	.418	.007	.007

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo 5 – Tabela de Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)

		Human Development Index (HDI)	Life expectancy at birth	Mean years of schooling	Expected years of schooling	Gross National Income (GNI) per capita	GNI per capita rank minus HDI rank	Nonincome HDI
HDI rank		Value	(years)	(years)	(years)	(Constant 2005 PPP\$)		Value
		2011	2011	2011 ^a	2011 ^a	2011	2011	2011
VERY HIGH HUMAN DEVELOPMENT								
1	Norway	0,943	81,1	12,6	17,3	47.557	6	0,975
2	Australia	0,929	81,9	12,0	18,0	34.431	16	0,979
3	Netherlands	0,910	80,7	11,6	16,8	36.402	9	0,944
4	United States	0,910	78,5	12,4	16,0	43.017	6	0,931
5	New Zealand	0,908	80,7	12,5	18,0	23.737	30	0,978
6	Canada	0,908	81,0	12,1	16,0	35.166	10	0,944
7	Ireland	0,908	80,6	11,6	18,0	29.322	19	0,959
8	Liechtenstein	0,905	79,6	10,3	14,7	83.717	^d -6	0,877
9	Germany	0,905	80,4	12,2	15,9	34.854	8	0,940
10	Sweden	0,904	81,4	11,7	15,7	35.837	4	0,936
11	Switzerland	0,903	82,3	11,0	15,6	39.924	0	0,926
12	Japan	0,901	83,4	11,6	15,1	32.295	11	0,940
13	Hong Kong, China (SAR)	0,898	82,8	10,0	15,7	44.805	-4	0,910
14	Iceland	0,898	81,8	10,4	18,0	29.354	11	0,943
15	Korea (Republic of)	0,897	80,6	11,6	16,9	28.230	12	0,945
16	Denmark	0,895	78,8	11,4	16,9	34.347	3	0,926
17	Israel	0,888	81,6	11,9	15,5	25.849	14	0,939
18	Belgium	0,886	80,0	10,9	16,1	33.357	2	0,914
19	Austria	0,885	80,9	10,8	15,3	35.719	-4	0,908
20	France	0,884	81,5	10,6	16,1	30.462	4	0,919
21	Slovenia	0,884	79,3	11,6	16,9	24.914	11	0,935
22	Finland	0,882	80,0	10,3	16,8	32.438	0	0,911
23	Spain	0,878	81,4	10,4	16,6	26.508	6	0,920
24	Italy	0,874	81,9	10,1	16,3	26.484	6	0,914
25	Luxembourg	0,867	80,0	10,1	13,3	50.557	-20	0,854
26	Singapore	0,866	81,1	8,8	14,4	52.569	-22	0,851
27	Czech Republic	0,865	77,7	12,3	15,6	21.405	14	0,917
28	United Kingdom	0,863	80,2	9,3	16,1	33.296	-7	0,879
29	Greece	0,861	79,9	10,1	16,5	23.747	5	0,902
30	United Arab Emirates	0,846	76,5	9,3	13,3	59.993	-27	0,813
31	Cyprus	0,840	79,6	9,8	14,7	24.841	2	0,866
32	Andorra	0,838	80,9	10,4	11,5	36.095	^g -19	0,836
33	Brunei Darussalam	0,838	78,0	8,6	14,1	45.753	-25	0,819
34	Estonia	0,835	74,8	12,0	15,7	16.799	13	0,890
35	Slovakia	0,834	75,4	11,6	14,9	19.998	8	0,875
36	Malta	0,832	79,6	9,9	14,4	21.460	4	0,866
37	Qatar	0,831	78,4	7,3	12,0	107.721	-36	0,757
38	Hungary	0,816	74,4	11,1	15,3	16.581	11	0,862
39	Poland	0,813	76,1	10,0	15,3	17.451	7	0,853
40	Lithuania	0,810	72,2	10,9	16,1	16.234	10	0,853
41	Portugal	0,809	79,5	7,7	15,9	20.573	1	0,833
42	Bahrain	0,806	75,1	9,4	13,4	28.169	-14	0,806
43	Latvia	0,805	73,3	11,5	15,0	14.293	12	0,857
44	Chile	0,805	79,1	9,7	14,7	13.329	14	0,862
45	Argentina	0,797	75,9	9,3	15,8	14.527	9	0,843
46	Croatia	0,796	76,6	9,8	13,9	15.729	5	0,834
47	Barbados	0,793	76,8	9,3	13,4	17.966	^h -3	0,818
HIGH HUMAN DEVELOPMENT								
48	Uruguay	0,783	77,0	8,5	15,5	13.242	12	0,828
49	Palau	0,782	71,8	12,1	14,7	9.744	^{j,k} 29	0,853
50	Romania	0,781	74,0	10,4	14,9	11.046	20	0,841
51	Cuba	0,776	79,1	9,9	17,5	5.416	ⁱ 52	0,904
52	Seychelles	0,773	73,6	9,4	13,3	16.729	-4	0,794
53	Bahamas	0,771	75,6	8,5	12,0	23.029	ⁿ -15	0,768
54	Montenegro	0,771	74,6	10,6	13,7	10.361	^o 20	0,831
55	Bulgaria	0,771	73,4	10,6	13,7	11.412	14	0,822

		Human Development Index (HDI)	Life expectancy at birth	Mean years of schooling	Expected years of schooling	Gross National Income (GNI) per capita	GNI per capita rank minus HDI rank	Nonincome HDI
HDI rank		Value 2011	(years) 2011 ^a	(years) 2011 ^a	(years) 2011 ^a	(Constant 2005 PPP\$) 2011	2011	Value 2011
56	Saudi Arabia	0,770	73,9	7,8	13,7	23.274	-19	0,765
57	Mexico	0,770	77,0	8,5	13,9	13.245	2	0,808
58	Panama	0,768	76,1	9,4	13,2	12.335	7	0,811
59	Serbia	0,766	74,5	10,2	^b 13,7	10.236	16	0,824
60	Antigua and Barbuda	0,764	72,6	8,9	^h 14,0	15.521	-8	0,786
61	Malaysia	0,761	74,2	9,5	12,6	13.685	-5	0,790
62	Trinidad and Tobago	0,760	70,1	9,2	12,3	23.439	^p -26	0,750
63	Kuwait	0,760	74,6	6,1	12,3	47.926	-57	0,705
64	Libyan Arab Jamahiriya	0,760	74,8	7,3	16,6	12.637	^q 0	0,795
65	Belarus	0,756	70,3	9,3	^r 14,6	13.439	-8	0,785
66	Russian Federation	0,755	68,8	9,8	14,1	14.561	-13	0,777
67	Grenada	0,748	76,0	8,6	16,0	6.982	30	0,829
68	Kazakhstan	0,745	67,0	10,4	15,1	10.585	4	0,786
69	Costa Rica	0,744	79,3	8,3	11,7	10.497	4	0,785
70	Albania	0,739	76,9	10,4	11,3	7.803	18	0,804
71	Lebanon	0,739	72,6	7,9	^m 13,8	13.076	-10	0,760
72	Saint Kitts and Nevis	0,735	73,1	8,4	12,9	11.897	-4	0,762
73	Venezuela (Bolivarian Republic of)	0,735	74,4	7,6	^b 14,2	10.656	-2	0,771
74	Bosnia and Herzegovina	0,733	75,7	8,7	^r 13,6	7.664	16	0,797
75	Georgia	0,733	73,7	12,1	^r 13,1	4.780	36	0,843
76	Ukraine	0,729	68,5	11,3	14,7	6.175	24	0,810
77	Mauritius	0,728	73,4	7,2	13,6	12.918	-14	0,745
78	The former Yugoslav Republic of Macedonia	0,728	74,8	8,2	^r 13,3	8.804	2	0,776
79	Jamaica	0,727	73,1	9,6	13,8	6.487	19	0,802
80	Peru	0,725	74,0	8,7	12,9	8.389	2	0,775
81	Dominica	0,724	77,5	7,7	^m 13,2	7.889	6	0,779
82	Saint Lucia	0,723	74,6	8,3	13,1	8.273	2	0,773
83	Ecuador	0,720	75,6	7,6	14,0	7.589	9	0,776
84	Brazil	0,718	73,5	7,2	13,8	10.162	-7	0,748
85	Saint Vincent and the Grenadines	0,717	72,3	8,6	13,2	8.013	1	0,766
86	Armenia	0,716	74,2	10,8	12,0	5.188	22	0,806
87	Colombia	0,710	73,7	7,3	13,6	8.315	-4	0,752
88	Iran (Islamic Republic of)	0,707	73,0	7,3	12,7	10.164	-12	0,731
89	Oman	0,705	73,0	5,5	^m 11,8	22.841	-50	0,671
90	Tonga	0,704	72,3	10,3	^b 13,7	4.186	26	0,808
91	Azerbaijan	0,700	70,7	8,6	^m 11,8	8.666	-10	0,733
92	Turkey	0,699	74,0	6,5	11,8	12.246	-25	0,704
93	Belize	0,699	76,1	8,0	^b 12,4	5.812	9	0,766
94	Tunisia	0,6985	74,5	6,5	14,5	7.281	2	0,745
MEDIUM HUMAN DEVELOPMENT								
95	Jordan	0,6979	73,4	8,6	13,1	5.300	9	0,773
96	Algeria	0,698	73,1	7,0	13,6	7.658	-5	0,739
97	Sri Lanka	0,691	74,9	8,2	12,7	4.943	12	0,768
98	Dominican Republic	0,689	73,4	7,2	^b 11,9	8.087	-13	0,720
99	Samoa	0,688	72,4	10,3	^m 12,3	3.931	^s 22	0,788
100	Fiji	0,688	69,2	10,7	^b 13,0	4.145	18	0,781
101	China	0,687	73,5	7,5	11,6	7.476	-7	0,725
102	Turkmenistan	0,686	65,0	9,9	ⁱ 12,5	7.306	^h -7	0,724
103	Thailand	0,682	74,1	6,6	12,3	7.694	-14	0,714
104	Suriname	0,680	70,6	7,2	^r 12,6	7.538	-11	0,712
105	El Salvador	0,674	72,2	7,5	12,1	5.925	-4	0,724
106	Gabon	0,674	62,7	7,5	13,1	12.249	-40	0,667
107	Paraguay	0,665	72,5	7,7	12,1	4.727	5	0,729
108	Bolivia (Plurinational State of)	0,663	66,6	9,2	13,7	4.054	11	0,742
109	Maldives	0,661	76,8	5,8	^b 12,4	5.276	-3	0,714
110	Mongolia	0,653	68,5	8,3	14,1	3.391	17	0,743
111	Moldova (Republic of)	0,649	69,3	9,7	11,9	3.058	21	0,746
112	Philippines	0,644	68,7	8,9	^b 11,9	3.478	11	0,725
113	Egypt	0,644	73,2	6,4	11,0	5.269	-6	0,686
114	Occupied Palestinian Territory	0,641	72,8	8,0	^m 12,7	2.656	^{k,l} 23	0,750
115	Uzbekistan	0,641	68,3	10,0	^r 11,4	2.967	19	0,736
116	Macronesia (Federated States of)	0,636	69,0	8,8	ⁱ 12,1	2.935	^u 19	0,729
117	Guyana	0,633	69,9	8,0	11,9	3.192	11	0,715
118	Botswana	0,633	53,2	8,9	12,2	13.049	-56	0,602
119	Syrian Arab Republic	0,632	75,9	5,7	^b 11,3	4.243	-5	0,686
120	Namibia	0,625	62,5	7,4	11,6	6.206	-21	0,643

		Human Development Index (HDI)	Life expectancy at birth	Mean years of schooling	Expected years of schooling	Gross National Income (GNI) per capita	GNI per capita rank minus HDI rank	Nonincome HDI
HDI rank		Value 2011	(years) 2011	(years) 2011 ^a	(years) 2011 ^a	(Constant 2005 PPP\$) 2011	2011	Value 2011
121	Honduras	0,625	73,1	6,5	11,4	3.443	4	0,694
122	Kiribati	0,624	68,1	7,8	12,1	3.140	8	0,701
123	South Africa	0,619	52,8	8,5	13,1	9.469	-44	0,604
124	Indonesia	0,617	69,4	5,8	13,2	3.716	-2	0,674
125	Vanuatu	0,617	71,0	6,7	10,4	3.950	-5	0,668
126	Kyrgyzstan	0,615	67,7	9,3	12,5	2.036	19	0,734
127	Tajikistan	0,607	67,5	9,8	11,4	1.937	20	0,726
128	Viet Nam	0,593	75,2	5,5	10,4	2.805	8	0,662
129	Nicaragua	0,589	74,0	5,8	10,8	2.430	10	0,669
130	Morocco	0,582	72,2	4,4	10,3	4.196	-15	0,606
131	Guatemala	0,574	71,2	4,1	10,6	4.167	-14	0,595
132	Iraq	0,573	69,0	5,6	9,8	3.177	-3	0,616
133	Cape Verde	0,568	74,2	3,5	11,6	3.402	-7	0,603
134	India	0,547	65,4	4,4	10,3	3.468	-10	0,568
135	Ghana	0,541	64,2	7,1	10,5	1.584	20	0,633
136	Equatorial Guinea	0,537	51,1	5,4	7,7	17.608	-91	0,458
137	Congo	0,533	57,4	5,9	10,5	3.066	-6	0,555
138	Lao People's Democratic Republic	0,524	67,5	4,6	9,2	2.242	4	0,569
139	Cambodia	0,523	63,1	5,8	9,8	1.848	11	0,584
140	Swaziland	0,522	48,7	7,1	10,6	4.484	-27	0,512
141	Bhutan	0,522	67,2	2,3	11,0	5.293	-36	0,500
LOW HUMAN DEVELOPMENT								
142	Solomon Islands	0,510	67,9	4,5	9,1	1.782	10	0,567
143	Kenya	0,509	57,1	7,0	11,0	1.492	15	0,584
144	Sao Tome and Principe	0,509	64,7	4,2	10,8	1.792	7	0,564
145	Pakistan	0,504	65,4	4,9	6,9	2.550	-7	0,526
146	Bangladesh	0,500	68,9	4,8	8,1	1.529	11	0,566
147	Timor-Leste	0,495	62,5	2,8	11,2	3.005	-14	0,499
148	Angola	0,486	51,1	4,4	9,1	4.874	-38	0,455
149	Myanmar	0,483	65,2	4,0	9,2	1.535	7	0,536
150	Cameroon	0,482	51,6	5,9	10,3	2.031	-4	0,509
151	Madagascar	0,480	66,7	5,2	10,7	824	26	0,605
152	Tanzania (United Republic of)	0,466	58,2	5,1	9,1	1.328	10	0,523
153	Papua New Guinea	0,466	62,8	4,3	5,8	2.271	-12	0,475
154	Yemen	0,462	65,5	2,5	8,6	2.213	-11	0,471
155	Senegal	0,459	59,3	4,5	7,5	1.708	-2	0,488
156	Nigeria	0,459	51,9	5,0	8,9	2.069	-12	0,471
157	Nepal	0,458	68,8	3,2	8,8	1.160	8	0,524
158	Haiti	0,454	62,1	4,9	7,6	1.123	12	0,520
159	Mauritania	0,453	58,6	3,7	8,1	1.859	-10	0,472
160	Lesotho	0,450	48,2	5,9	9,9	1.664	-6	0,475
161	Uganda	0,446	54,1	4,7	10,8	1.124	7	0,506
162	Togo	0,435	57,1	5,3	9,6	798	16	0,526
163	Comoros	0,433	61,1	2,8	10,7	1.079	9	0,488
164	Zambia	0,430	49,0	6,5	7,9	1.254	0	0,469
165	Djibouti	0,430	57,9	3,8	5,1	2.335	-25	0,420
166	Rwanda	0,429	55,4	3,3	11,1	1.133	1	0,477
167	Benin	0,427	56,1	3,3	9,2	1.364	-6	0,456
168	Gambia	0,420	58,5	2,8	9,0	1.282	-5	0,450
169	Sudan	0,408	61,5	3,1	4,4	1.894	-21	0,402
170	Côte d'Ivoire	0,400	55,4	3,3	6,3	1.387	-10	0,412
171	Malawi	0,400	54,2	4,2	8,9	753	8	0,470
172	Afghanistan	0,398	48,7	3,3	9,1	1.416	-13	0,407
173	Zimbabwe	0,376	51,4	7,2	9,9	376	11	0,529
174	Ethiopia	0,363	59,3	1,5	8,5	971	0	0,383
175	Mali	0,359	51,4	2,0	8,3	1.123	-6	0,366
176	Guinea-Bissau	0,353	48,1	2,3	9,1	994	-3	0,366
177	Eritrea	0,349	61,6	3,4	4,8	536	6	0,421
178	Guinea	0,344	54,1	1,6	8,6	863	-2	0,364
179	Central African Republic	0,343	48,4	3,5	6,6	707	2	0,379
180	Sierra Leone	0,336	47,8	2,9	7,2	737	0	0,365
181	Burkina Faso	0,331	55,4	1,3	6,3	1.141	-15	0,323
182	Liberia	0,329	56,8	3,9	11,0	265	5	0,504
183	Chad	0,328	49,6	1,5	7,2	1.105	-12	0,320
184	Mozambique	0,322	50,2	1,2	9,2	898	-9	0,325
185	Burundi	0,316	50,4	2,7	10,5	368	0	0,412
186	Niger	0,295	54,7	1,4	4,9	641	-4	0,311
187	Congo (Democratic Republic of the)	0,286	48,4	3,5	8,2	280	-1	0,399

Fonte: PNUD

Anexo 6 – Tabela de variáveis utilizadas

Nome da variável no SPSS	Variável
Age	Idade
Country	País
Marriestatus	Estado civil
Function	Cargo ocupado
tipoofdegree	Habilitações literárias
mobilityspirit	Espírito de Mobilidade - Auto-avaliação
familypresence	Importância atribuída à presença do agregado familiar
familypresence2	Presença do agregado familiar
previousexpatexperience	Importância atribuída a experiências de expatriação anteriores
previousexpatexperience2	Importância atribuída a experiências de expatriação/emigração no núcleo familiar
difculture	Diferença cultural do país de origem vs. País de acolhimento
difculture2	Aceitação da cultura do país de acolhimento
countryhistory	Conhecimento da história do país de acolhimento
difculture3	Conhecimento da cultura do país de acolhimento
otheractexpat	Participação em actividades extra-trabalho com outros expatriados
otheractloc	Participação em actividades extra-trabalho com locais
friendsloc	Integração social na comunidade local
languageloc	Integração linguística na comunidade local
sociability	Nível de sociabilidade - auto-avaliação
likecountry	Sensação de bem-estar
workwellloc	Auto-avaliação de Performance - Relacionamento com locais
knowhowtoloc	Auto-avaliação de Performance - Transmissão de know-how aos locais
goodpracticetoloc	Auto-avaliação de Performance - Transmissão das práticas da "casa-mãe" aos locais
goalsachievement	Auto-avaliação de Performance - Obtenção dos objectivos propostos
timeexpat	Duração do processo de expatriação
rhmanagersimportance	Papel dos gestores de recursos humanos no sucesso dos processos de expatriação
bossesimportance	Papel das chefias no sucesso dos processos de expatriação
trainingimportance	Papel das acções de formação prévias à expatriação no sucesso dos processos de expatriação
cleargoalsbycompany	Conhecimento dos objectivos
sallary	Adequação da remuneração
functionmotivation	Motivação pelas tarefas de que se está incumbido
Typeofcountry	Tipo de país de acordo com o IDH
IDHcountry	IDH do país
agebin	Idade por intervalos
performancetotaverage	Média das variáveis de performance
ajusttotaverage	Média das variáveis de ajustamento

Anexo 7 – Testes de normalidade das variáveis

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Age	,172	54	,000	,897	54	,000
mobilityspirit	,242	54	,000	,832	54	,000
familypresence	,206	54	,000	,860	54	,000
familypresence2	,273	54	,000	,742	54	,000
previousexpatexperience	,214	54	,000	,853	54	,000
previousexpatexperience 2	,224	54	,000	,896	54	,000
difculture	,186	54	,000	,884	54	,000
difculture2	,206	54	,000	,917	54	,001
countryhistory	,232	54	,000	,901	54	,000
difculture3	,247	54	,000	,888	54	,000
otheractexpat	,194	54	,000	,900	54	,000
otheractloc	,175	54	,000	,929	54	,003
friendsloc	,161	54	,001	,930	54	,004
languageloc	,249	54	,000	,815	54	,000
sociability	,192	54	,000	,885	54	,000
likecountry	,239	54	,000	,865	54	,000
workwellloc	,309	54	,000	,773	54	,000
knowhowtoloc	,314	54	,000	,827	54	,000
goodpracticetoloc	,281	54	,000	,803	54	,000
goalsachievement	,240	54	,000	,876	54	,000
timeexpat	,157	54	,002	,887	54	,000
rhmanagersimportance	,246	54	,000	,883	54	,000
bossesimportance	,314	54	,000	,773	54	,000
trainingimportance	,363	54	,000	,712	54	,000
cleargoalsbycompany	,206	54	,000	,912	54	,001
sallary	,239	54	,000	,916	54	,001
functionmotivation	,279	54	,000	,843	54	,000

a. Lilliefors Significance Correction